سلسلة المحاسبة

الرقابة الداخلية على العمليات النقدية

الدكتور
محمد عبد الرؤوف سليمان
الدكتور
إبراهيم جابر السيد أحمد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

٦٥٧.٦١
أ. إ

أحمد ، إبراهيم جابر السيد .
الرقابة الداخلية على العمليات النقدية / إبراهيم جابر السيد أحمد ، محمد عبد الرؤوف سليمان.- ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع
٣٤٤ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم . (سلسلة المحاسبة)
تدمك : 3 - 618 – 308 – 977 – 978
١. المحاسبة القومية
٢. سليمان ، محمد عبد الرؤوف (مؤلف مشارك) .
أ - العنوان .

رقم الإيداع : ١١٣٣١ .

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥- ٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman2016@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com

النـاشر : دار الجـديد للنشــر والتـــوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣
E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

٢٠١٩

الفهرس

مقـــدمة

أدى التطور العلمي والنمو في مجالات النشاط الاقتصادي إلى كبر حجم المشروعات وتشعب أعمالها ووظائفها وصعوبة أدائها وتعدد مشاكلها، وقد أدى ذلك إلى تطور في مفهوم وأهداف وأساليب المراجعة الداخلية للتأكد من فاعلية الرقابة الداخلية التي تمثل المراجعة الداخلية عنصراً هاماً فيها، وكلما كبر حجم المشروع كلما زادت الحاجة إلى توفير نظام مراجعة داخلية فعال بحيث تمارس المراجعة على أوجه نشاطات المشروع سواء كان نشاط إداري أو مالي ، إذ أن وجودها أصبح أمرا ضروريا وحتمياً لكل عملية من عمليات المشروع كالعمليات النقدية والتي تحتاج للمراجعة بغرض اكتشاف أي اختلاس أو تلاعب بها.

الفصل الأول
مفهوم تطور المراجعة الداخلية في العمليات النقدية

مفهوم المراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية عنصراً هاماً من عناصر الرقابة الداخلية وهي عبارة عن نشاط مستقل يقوم به متخصص داخل المنشأة ، وهي أيضاً وسيلة فعالة تهدف إلى مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل الحماية للأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية ، والهادفة للحصول على اكبر كفاية إنتاجية.

وتعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة بغرض التحقق من فاعلية الرقابة الداخلية.

وتعرف المراجعة الداخلية على أنها (هي التي يقوم بها موظف بالمنشأة بخلاف تلك التي يقوم بها المراجع الخارجي)

ونستنتج من ذلك أن المراجع الداخلي متواجد دائماً في المشروع من ثم يستطيع التعرف على كل نواحي نشاطاته وإجراءاته بخلاف المراجع الخارجي الذي غالباً ما يتواجد في نهاية الفترة المالية أو على فترات متقطعة في المشروع.

ويمكن تعريف المراجعة الداخلية بأنها (نشاط تقييمي مستقل تقوم به إدارة أو قسم داخل المنشأة مهمته بفحص الأعمال المختلفة في المجالات المحاسبية والمالية والتشغيلية وتقييم أداء الإدارات والأقسام في هذه المنشأة

وذلك كأساس لخدمة الإدارة العليا ، كما أنها رقابة إدارية تؤدي عن طريق قياس وتقييم فاعلية الوسائل الرقابية الأخرى.

ويتضح من التعريف أن المراجعة الداخلية هي وظيفة تختص بفحص وتقييم الأنشطة التنظيمية بصورة مستمرة للوقوف على مدى كفاءة الأداء وتقديم تقرير للإدارة العليا .

وقد عرف مجمع المحاسبين القانونيين بانجلترا وويلز المراجعة الداخلية على أنها مراجعة للأعمال والسجلات التي تتم داخل المشروع بصفة مستمرة وبواسطة موظفين يخصصون لهذا الغرض وقد تشتمل المراجعة الداخلية خاصة في بعض المشروعات الكبيرة على أمور لا تتعلق مباشرة بالنواحي المحاسبية.

وقد وسعت المراجعة الداخلية في دورها من القيام بالمراجعة المالية لتشمل أيضاً العمليات السائدة في المنشأة ، ثم أخذت تناقش المشاكل التي تواجهها عند القيام بهذه المراجعة مما ساعد على ظهور المبادئ الأساسية ومستويات الأداء الفني وقد أدى ذلك بالمراجعين إلى تكوين أول منظمة مهنية لهم ، وهى مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية ١٩٤١م.

ولا يسعنا أن نشير أن معايير المراجعة الدولية رقم (٦١٠) قد أشارت للمراجعة الداخلية على أنها تعني فعالية تقييمه ضمن المنشأة بغرض خدمتها ومن ضمن وظائفها اختبار ملائمة النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية وفعاليتها وتقييمها ومراقبتها .

وما سبق يتضح الأتي:

١. أصبحت المراجعة الداخلية أداه لخدمة المنشأة كلها وليس فقط أدائها.

٢. تهتم المراجعة الداخلية بقياس وتقييم العمليات المحاسبية والمالية وقياس فعالية نظام الرقابة الداخلية.

وأيضاً تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها (مجموعة من أوجه النشاط مستقلة داخل المشروع تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وأموال المنشأة وفي التحقق من إتباع موظفي المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم ، وأخيراً في قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل المراقبة الأخرى في أداء إغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك حتى يصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى.

ونستنتج من التعريف الأتي:

١. تحديد مدى ملائمة الإجراءات والعمليات المحاسبية والقيود عن الأصول ومدى الحماية والأمان لتلك الأصول وتحديد درجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في حماية أصول وأموال المنشاة وذلك باستقلالها داخل المشروع.

٢. تحديد مدى التزام العاملين بالسياسات والخطط الإدارية الموضوعة، وليس مهمة إدارة المراجعة الداخلية وضع هذه الخطط.

٣. تقييم وفحص السياسات والخطط الإدارية ومناقشة النتائج والتوصيات مع المستوى الإداري المناسب حتى يصل المشروع إلى الاستخدام الأمثل للمواد.

وعرفت المراجعة الداخلية بأنها الفحص المنظم لعمليات المنشأة ودفاترها وسجلاتها ومستنداتها بواسطة هيئة داخلية أو مراجعين تابعين للمنشأة، كما يعرفها البعض الأخر بأنها وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تمشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى .

ومن أكثر التعاريف قبولاً :هو آخر تعريف قدمه مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية (وهي نشاط تقييمي مستقل خلال تنظيم معين يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها وذلك كأساس لخدمة الإدارة .

ومن هذا التعريف نستنتج الأتي:

أن المراجعة الداخلية مستقلة داخل التنظيم بحيث لا تتبع لأي إدارة أو قسم داخل المنشأة ، كما نجدان القصد من الاستقلال مراجعة العمليات المحاسبية والمالية باعتبارها أساساً لتقديم خدمات وقاية إدارية للإدارة.

ومن خلال كل هذه التعريفات للمراجعة الداخلية نتوصل إلى أن المراجعة الداخلية عملية منظمة تتضمن مجموعة من الإجراءات المتتابعة والتي يحكمها إطار نظري ثابت وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف.

نشأة وتطور المراجعة الداخلية:

تستمد مهنة المراجعة الداخلية نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته ، والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع.

ظهرت هذه الحاجة أولاً لدى الحكومات ، حيث تدل الوثائق التاريخية على أن حكومات قدماء المصريين واليونان كانت تستخدم المراجعين للتأكد من صحة الحسابات العامة ، وكان المراجع يستند على القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات والوقوف على مدى صحتها .

وبالرغم من أهمية المراجعة الداخلية باعتبارها احد الدعائم الأساسية لنظام الرقابة الداخلية ، إلا أنها كوسيلة مستقلة لم يتم الاعتراف بها والإقرار بأهميتها إلا حديثاً حيث كانت المنظمات تستخدمها كتقليد يتبع لمواجهة ظروفها وحاجتها الخاصة دون تحديد واضح لمفهومها وأهدافها وسلطاتها ومسؤلياتها ومعايير أدائها وكان الهدف الرئيسي للمراجعة الداخلية في بداية تكوينها وقائي ، وكان عمل المراجع الداخلي مقتصر كلياً على الأعمال الروتينية التي تتضمن اكتشاف الأخطاء إن وجدت وكذلك حماية الأصول.

ويلاحظ الباحثون أن المراجعة الداخلية عند ظهورها كانت تعتبر أداة رقابة ضد الأخطاء وهدفها يقتصر على اكتشاف الأخطاء وحماية الأصول.

وتعتبر المراجعة الداخلية حديثة مقارنة بالمراجعة الخارجية وقد ظهرت منذ حوالي ثلاثين عاماً وقد لاقت قبولاً كبيراً في الدول المتقدمة واقتصرت المراجعة الداخلية في بادئ الأمر على المراجعة المحاسبية للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء أن وجدت ، ولكن مع تطور المنشآت أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاقها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فعالية الأساليب الرقابية ومد الإدارة العليا بالمعلومات.

وانعكس التطور السابق على شكل برنامج المراجعة ، فقد كان البرنامج في السنوات الأولى بظهور المراجعة يتركز على مراجعة العمليات المالية ولكن بعد ذلك توسع برنامج المراجعة ليتضمن تقيم نواحي النشاط الأخرى .

ومن العوامل التي ساعدت على تطوير المراجعة الداخلية:

- الحاجة إلى وسائل لاكتشاف الأخطاء والغش.
- ظهور المنشات ذات الفروع المنتشرة جغرافياً.
- التقدم العلمي الكبير في مجال استخدام الحاسب الآلي.
- الحاجة إلى كشوف دورية دقيقة حسابياً وموضوعياً.

- ظهور البنوك وشركات التامين أدى إلى ظهور الحاجة للمراجعة الداخلية لكي تقوم بمراجعة العمليات أول بأول.

ولقد زادت الحاجة للمراجعة الداخلية نتيجة اتساع حجم المنشآت وتطور شركات الأموال وما تضمنه ذلك من فصل بين ملكية المشروع وإدارته ، مما دعي المساهمين إلى تعيين مراجعين حسابات كوكلاء باجر للقيام بمراجعة الأعمال داخل المنشآت .

ويرى الباحثون أن مهنة المراجعة الداخلية منذ نشأتها في حالة من التطور ومواكبة التغيرات التي تحدث في مجال المحاسبة ، وذلك سواء كان بإصدار المعايير المنظمة أو زيادة الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي ، أو التوسع في أهدافها.

مزايا المراجعة الداخلية :

١. أن المراجع الداخلي بسبب وجوده كل الوقت في المشروع ومعاصرته لمشاكل يستطيع أن يلمس كل نواحيه ونشاطاته وإجراءاته والمشاكل المترتبة عليه.
٢. أن المراجعة الداخلية تتم بصورة منظمة وعلى مدار السنة بدلاً من مرة واحدة سنوياً في حالة وجود مراجع خارجي.
٣. أن المراجع الخارجي يتحقق أساساً من سلامة المركز المالي وصحة النتائج ، فهو لن يستطيع أن يعطي الوقت الكافي لاكتشاف الأخطاء والتلاعب وإنما يلجأ إلى الاختبارات في مراجعته ، ولهذا فان إدارة المراجعة الداخلية تقوم بمراجعة كاملة لكافة العمليات عن طريق

الفحص المستقل داخل المشروع وعلى هذا فهي تعتبر رقابة لخدمة الإدارة حيث تعمل على قياس وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية.

أهمية المراجعة الداخلية:

في الآونة الأخيرة ازدادت أهمية المراجعة الداخلية وذلك لعدة عوامل **هي:**

١. **كبر حجم المشروعات وتعقد عملياتها:**

أدى ظهور شركات المساهمة إلى كبر حجم المشروعات وانفصال الإدارة عن الملكية مما أدى إلى عدم قدرة إدارة المشروعات من الإلمام بكافة الأشياء في هذه المشروعات وبالتالي استوجب الأمر استخدام نظم رقابة داخلية .

ولكي تطمئن الإدارة على سلامة نظم الرقابة الداخلية كان لابد من وجود المراجعة الداخلية التي تعمل على تقييم كفاءة وفعالية نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

٢. **التناثر الجغرافي للعمليات وتزايد نطاق العمليات الدولية:**

مع كبر حجم المشروعات تم إنشاء فروع كثيرة في مناطق متباعدة أدى ذلك إلى إرسال المراجع الداخلي لمراجعة أعمال هذه الفروع ، وقد أطلق على هذا المراجع (المراجع المتجول) لمتابعة مدى التزام العاملين بالسياسات الإدارية واقتراح التعديلات ونجاح المراجع المتجول في أداء هذه المهام كان له اثر كبير في نشأة المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية وفي اتساع نطاقها وتزايد أهميتها .

التوسع في احتياجات الإدارة:

نجد أن الإدارة هي العميل الرئيسي لقسم المراجعة الداخلية وهي التي تحدد الخدمات التي تحتاجها من قسم المراجعة الداخلية وعلى إدارة المراجعة الداخلية توفير تلك الاحتياجات .

ويرى احد الكتاب أن وظيفة المراجعة الداخلية التقليدية أصبحت جزءاً من مسئوليات المراجع الداخلي ولذلك يجب على المراجعين الداخليين التوسع في الخدمات التي تقوم الإدارة.

أعمال مفهوم السيطرة على الشركة:

السيطرة تعني قيام مجلس الإدارة بالإلمام بمجريات الأمور بالشركة والقدرة على إدارتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ، وتجاوز المخاطر التي يمكن التعرض لها نتيجة بيئة الأعمال المتغيرة والتقدم التكنولوجي والمنافسة.

ويرى الباحثون أن المراجعة الداخلية تمد الإدارة العليا بالتحليل والتقييم والاستشارات والتوصيات عن الأنشطة التي تم فحصها ، ويمكنها اكتشاف وضع الغش بتحديد الوفورات والغرض وإضافة قيمة وزيادة العائد للمنشأة . فالمراجعة الداخلية الآن تتضمن نطاق واسع للرقابة وإدارة المخاطر.

أهداف المراجعة الداخلية:

نشأت المراجعة الداخلية بناء على احتياجات الإدارة في الشركات الكبرى ذات النشاط الواسع ، حيث تعتمد الإدارة في وقايتها وتوجيهها للعمليات اعتماداً كلياً على ما يقدم لها من بيانات محاسبية وإحصائية ، لذلك اضطرت الإدارة إلى إيجاد الوسيلة التي عن طريقها يمكن الاطمئنان إلى **الأمور الآتية**:

١. أن نظم الضبط والنظم المحاسبية سليمة.
٢. أن السياسات والإجراءات التنفيذية التي رسمتها الإدارة كافية لانجاز الأعمال.
٣. أن الموظفين لا ينحرفون عن السياسات والإجراءات التنفيذية المرسومة .
٤. أن هناك حماية أو رقابة كافية لأصول المنشأة.
٥. أن البيانات المحاسبية والإحصائية التي تقدم للإدارة تلخيصاً لأعمال المنشأة يمكن الاعتماد عليها بالإضافة إلى التأكد من أن المصروفات لا تنفق إلا في الأغراض الضرورية المتصلة بأعمال المنشأة وان جميع الإيرادات المستحقة للمنشأة قد أدرجت في الحسابات.

وسائل المراجعة الداخلية:

وحتى تستطيع المراجعة الداخلية تحقيق الأهداف المناط بها فهنالك

عدة وسائل تتمثل في :

١. **التحقق** : هو وسيلة من وسائل المراجعة تهتم بمراكز العمليات عند نقطة زمنية محددة وليس خلال فترة زمنية محددة أي التحقق من الأرصدة والإجماليات التي تحتوي على القوائم المالية والتي تتجه لفحص الملكية والوجود الفعلي ويقسم الأصول والالتزامات ويشمل التحقق ما يلي (السجلات – الأصول المملوكة من قبل المنشأة– التقارير).

٢. **التقييم** :هو فحص السجلات المحاسبية والتقرير عنها،ويقوم المراجع الداخلي بالحكم على مدى قوة النظام المحاسبي وتحديد نقاط القوه والضعف فيه كما يستطيع أن يتعرف ويقيم الوضع الحقيقي للنظام المحاسبي ويقترح التعديلات المناسبة.

٣. **الحماية** : حماية أصول المنشأة و التأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية الذي يهدف بدوره إلى حماية المنشاة من الإفلاس والسرقة **وذلك بالتأكد من الأتي:**

- حماية الأصول.
- سلامة المعلومات المحاسبية وإمكانية الاعتماد عليها.
- التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد .
- الملائمة في أساليب القياس والسياسات والخطط والأفراد مع القوانين واللوائح.
- التأكد من إيجاد الأهداف الموضوعية للعمليات الفيصلية.

- تقييم صحة وكفاية تطبيق الرقابة المحاسبية على الأصل المتعطل.

٤. **التطبيق** : تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند القيام بها بغرض تحقيق أهدافها المخطط لها . ويرى الباحثون انه لابد من قيام المراجعة الداخلية بالفحص والتحقق والتقييم للعمليات المالية والتشغيلية وحماية الأصول وتطبيق المعايير لمنع التلاعب بالمستندات أو على الأقل الحد منها مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

الفصل الثاني
التدابير العامة لرقابة العمليات النقدية
المبحث الأول
اختيار الرقباء للمهمة وتوجيههم

مهام رئيس الدائرة

فيما يخص أعمال الرقابة يقوم رئيس الدائرة بالمهام التالية:-

١. تحديد البرنامج الأولى على مستوى الدائرة .

٢. تحويل ما قد يستجد من تعليمات وقوانين وتوجيهات تخص برامج وعمليات التدقيق إلى الهيئات.

٣. مناقشة ما يخص برامج التدقيق مع رؤساء الهيئات لاستكمالها وسد الثغرات ونقاط الضعف بها وإبلاغ توجيهاته إلى رئيس الهيئة بما يخص الإشراف على التدقيق المستندي وما يخص الجوانب الشكلية والموضوعية والمالية والقيدية .

٤. الاتصال بالجهات المعنية عند الحاجة وبما يتعلق بالأمور التي تخص التقارير المقدمة .

٥. توزيع أعمال الدائرة على رؤساء الهيئات .

٦. توزيع الأعمال الخاصة التي تعهد إلى الدائرة .

٧. الرجوع إلى الملف الدائم للتعرف على التعديلات التي تكون ذات اثر على إجراءات الرقابة والتدقيق بما في ذلك تعديلات النظم المحاسبية ونظم الرقابة الداخلية .

٨. التأكد من سلامة التغيرات التي ادخلها رئيس الهيئة على برامج الرقابة ليتمشى مع التغيرات المشار إليها .

٩. فحص أوراق وكشوف الرقابة والتدقيق للتأكد من أن جميع إجراءات الرقابة قد نفذت بالكامل وطبقا للبرنامج ومطابقة الكشوفات مع موازين المراجعة .

١٠.التأكد من قيام رئيس الهيئة بمناقشة الملاحظات الواردة بالتقارير مع الموظفين ذوي العلاقة.

١١.إعداد الكتاب الموجه إلى الوزير في الحالات التي تستوجب ذلك.

مهام رئيس الهيئة

يقوم رئيس الهيئة بالمهام التالية :-

١.يتولى كل رئيس هيئة وضع خطة عمل لتدقيق كافة المنشات في الهيئة والفروع التابعة للمنشاة، وتكون هذه الخطة على شكل رسوم بيانية تسهل عملية متابعة التنفيذ.

٢.يتولى كل رئيس هيئة إجراء التعديلات الضرورية على خطة العمل للاستفادة القصوى من الموظفين .

٣.يتولى رئيس الهيئة إشعار رئيس الدائرة في حالة تنقل الموظفين من محل عمل إلى أخر لغرض تأشير ذلك في الاستمارات المختصة .

٤.يتولى رئيس الهيئة متابعة أعمال المدققين لضمان عدم الخوض بتدقيق أعمال ثانوية وتفاصيل غير ضرورية في الوقت الذي يتطلب بذل هذه الجهود على أمور مهمة في مجال رقابة الكفاءة والأداء .

٥.ملاحظة عدم إقحام الهيئة بإجراء دراسات لتعليمات أو أنظمة أو قوانين إدارية أو أمور جانبية لغرض إبداء رأي بشأنها لغرض قيام المنشأة بتطبيق تلك التعليمات أو الأنظمة حيث إن مثل هذه الأمور تحال إلى الوزارات المختصة لتفسيرها ويفضل الرجوع إلى رئيس الدائرة إذا تطلب الأمر ذلك .

٦.يدرس رئيس الهيئة إمكانية التنسيق مع أجهزة التدقيق الداخلي في المؤسسة أو المنشأة للاستفادة منها في تقديم التحاليل وإجراء الجرد أو القيام بأية أعمال أخرى .

٧.يتولى رئيس الهيئة إعداد تقرير عن كل عملية مسح أو زيارة تفتيشية أو إيفاد وله أن يقرر إرسال التقرير بشكل منفصل أو دمجه في التقرير الدوري أو النهائي.

٨.استعمال ورقة الاستفسارات وفق التعليمات وتثبيت الاستيضاحات والردود بشكل واضح وتعتبر من أدلة الإثبات المهمة لدى المدقق.

المبحث الثاني
تـهيئة وتنظيم أوراق العمل

بغيـة حفـظ أوراق العمـل بصـورة منتظمـة تضـمن سـهولة الرجـوع إلـي الأولويـات ، ولتـدقيق التقـارير الداخليـة والخارجيـة ، والحسـابات الختاميـة، نوصي بفتح الملفات المبينة أدناه :-

أولاً : الملف الدائمي

١. الملف الدائمي في مقر العمل

يجب أن يحتوي الملف الدائمي على كافة القوانين والأنظمة والتعليمات والعقـود وخـلا صـات الوثـائق والمسـتندات المتعلقـة بالمنشـأة بصـفتها وحـدة قانونية مستمرة والتي تحتاجها الهيئة بصورة دائمة ، ولسهولة الرجوع إلى تلك الوثـائق ينبغـي تقسـيم الملـف إلـى الأقسـام المبينـة أدنـاه باسـتعمال صـفحة فهرست لكل قسم يبين محتويات القسم .

أ. القوانين والنظم الأساسية وتعديلاتها وتشمل: -

- عقد أو قانون التأسيس.
- تعديلات القانون.
- النظام الأساسي للمنشأة.
- القوانين والأنظمة الأخرى المتعلقة بأهداف وإدارة المنشأة.
- ملخص بالنقاط المهمة مستقاة من عقد التأسيس والنظام الأساسي.
- قانون الديوان والتعليمات الملحقة به وتعليمات الدائرة.

قرارات مجلس الإدارة أو مقتطفات منها والتي لها تأثير طويل الأمد على فعاليات ونشاطات المنشأة.

ب.العقود والاتفاقيات المهمة ومن ضمنها بوالص التأمين .

- عقود الخدمات وغيرها .
- عقود الإيجار الطويلة الأمد .

ت. المطلوبات أو الديون أو القروض التي لها صفة مستمرة أو طويلة الأجل بالنسبة إلى المنشأة.

ث.بيانات تاريخية عن الأمور المحاسبية .

- حركة الاحتياطيات .
- نسبة الأرباح السنوية .
- مقارنة النسب الحسابية المهمة لعدة سنوات .
- نسبة التسليفات إلى الودائع .
- نسبة رصيد المدينون إلى المبيعات الآجلة .
- نسبة رصيد الدائنون إلى المشتريات الآجلة .
- نسبة رصيد البضاعة إلى كلفة المبيعات .
- أسس ونسب احتساب تخصيص الاندثارات .
- أسس ونسب احتساب تخصيص الديون المشكوك فيها .
- ملخص بالأسس المحاسبية الأخرى المتبعة كتقييم بضاعة أخر المدة واحتساب تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها .
- الميزانية التقديرية الطويلة الأجل إن وجدت .

نسخ من المراسلات بين الديوان والمنشأة من جهة ، وبين الهيئة والمنشأة من جهة أخرى ، والتي لها علاقة بتنظيم أعمال الهيئة وتحديد أجور التدقيق أن وجدت .

ج. نسخ من الحسابات الختامية الموقعة للسنوات الماضية (عند التطبيق قد يصبح من الضروري استعمال إضبارة مستقلة لهذه الحسابات) .

ح. أمور أخرى وتشمل : التعاميم لبعض القوانين والأنظمة والتعليمات على أن ترقم ويحتفظ بفهرست في بداية القسم .

٢. الملف الدائمي في مقر الديوان

كذلك يتم حفظ ملف دائمي في مقر الديوان يحتوي على المعلومات المذكورة في الفقرات أ . و. ز. ح من أعلاه.

ثانياً : ملف السيطرة على إجراءات التدقيق

١. أن ملف السيطرة على إجراءات التدقيق يجب أن يحتوي على مايلي:-

أ. وصف لطبيعة عمل المنشأة وكيفية تنفيذه (نبذة موجزة) .

ب. أحدث نسخة من استقصاءات الرقابة الداخلية . ملخص نظام الضبط الداخلي الساري المفعول .

ت. الأنظمة الرئيسية السارية المفعول بحيث تشمل المحاسبة الإدارية ، المحاسبة المالية ، السيطرة المخزنية ، محاسبة التكاليف ، أنواع المكائن الحسابية المستعملة وخصائصها وجميع الأمور الأخرى التي لها علاقة بنظام الضبط الداخلي والتي لم تتناولها استقصاءات الرقابة الداخلية .

ث. قائمة بأسماء الموظفين المسئولين ونماذج تواقيعهم .

ج. برنامج التدقيق (إلا إذا كان منظماً على أساس كتاب أو كراس).

٢. الملاحظات

أ. يجب مراجعة المعلومات المبينة في الفقرات أعلاه وإعادة النظر بها بين فترة وأخرى بحيث يتم ذلك على الأقل عند البدء بتدقيق حسابات سنة جديدة في المنشأة.

ب. عندما يتم إعادة النظر بأي من المستندات والوثائق المشار إليها أعلاه يجب مراعاة عدم إتلافها وحفظها في الملف الجاري الخاص بالسنة التي تعود إليها مع تاريخ إيقاف العمل بها.

ثالثاً: ملف التدقيق الجاري

١.ينبغي تقسيم الملف الجاري وفقاً لتسلسل فقرات الحسابات الختامية تسهيلاً لمهمة الرجوع إليها على أن يبدأ كل قسم بصفحة تعتبر فهرست لما يحتويه، **وندرج أدناه نموذج التقسيم المطلوب الذي يمكن الاسترشاد به.**

أ. التقرير والحسابات الختامية وخلاصات إنجاز اعمل.

ب. احتياطات ورأس المال .– القروض. – الضرائب.–المطلوبات الأخرى. –الموجودات الثابتة.

ت. الموجود المخزني والبضاعة تحت الصنع .

ث. المدينون.

ج. النقود والبنك.

ح. الموجودات الأخرى والسحب على المكشوف والأرصدة الدائنة التي تخص حسابات البنك إن وجدت.

خ. حساب المتاجرة والأرباح والخسائر.

٢.ولإيضاح الفقرات ندرج أدناه الملاحظات التالية :-

أ. يقصد بخلاصات إنجاز العمل الاستمارة التي تبين وتلخص الوضع النهائي لنتائج التدقيق والمعوقات.

ب. يشمل القسم الخاص بالتقرير والحسابات الختامية على مسودة الحسابات الختامية وميزان المراجعة والجداول التحليلية الملحقة والأوليات التي تتعلق بالتقرير ورد المنشأة على هذه التقارير (وفي بعض المنشآت الكبيرة قد يصبح من الضروري وضع هذا القسم في إضبارة منفصلة) .

ت. تشمل المطلوبات الأخرى كافة المطلوبات التي ليس لها قسم خاص بها.

٣.تشمل الموجودات الأخرى كافة الموجودات التي ليس لها قسم خاص **بها**.

٤.بغية الربط بين فقرات الحسابات الختامية ومحتويات الملف الجاري يجب مراعاة ما يلي :-

أ. تؤشر كل فقرة من فقرات الحسابات الختامية بنفس تسلسل القسم ذي العلاقة .

ب. تعزيز فقرات الحسابات الختامية بجداول رئيسية تبين كيفية التوصل إلى مبلغ كل فقرة.

ت. تعزيز الجداول الرئيسية المشار إليها في ب بجداول فرعية.

ث. تثبيت أرقام المقارنة بالنسبة للجداول الرئيسية وحسب مقتضيات الحال بالنسبة للجداول الفرعية .

ج. يعطي رقم متسلسل للجداول الرئيسية وأخرى للفرعية ضمن القسم الواحد .

رابعاً : المراسلات بين الهيئة والمنشأة

تعطي الكتب والمذكرات الصادرة عن الهيئة أرقام متسلسلة وتوزع النسخ **كالآتي** :-

أ. نسخة المنشأة .

ب.نسخة ملف المراسلات ويجب أن يحتوي على جميع المراسلات بصورة متسلسلة وتؤشر برقم وتاريخ كتاب المنشأة عند الإجابة .

ت.نسخة الملف الدوار والذي يجب أن تحفظ به المراسلات بصورة متسلسلة ويرسل إلى مقر الديوان / رئيس الدائرة للاطلاع عليه بصورة دورية ثم يعاد إلى الهيئة للحفظ في الملف الجاري حسب القسم المختص.

خامساً: إرشادات عامة

١.استعمال ورقة الاستفسارات

تراعى النقاط التالية عند استعمال ورقة الاستفسارات:-

- تدون كافة الملاحظات والمخالفات حال اكتشافها .
- تذكر جميع المعلومات المتعلقة بالملاحظات كرقم صفحة السجل، رقم المستند، المبلغ، طبيعة الملاحظة والمخالفة.
- عدم تضمين ملاحظات أكثر من موضوع واحد للورقة .
- يمنع استعمال الورقة كمسودة ، كما ينبغي مراعاة الدقة والعناية التامتين عند استعمالها .
- ترقم أوراق الاستفسارات للموضوع الواحد وتحفظ في الملف الجاري .
- تصفى النقاط المثبتة في حقل الاستفسار بعد الانتهاء من تدقيق الموضوع أو عندما يكون الوقت مناسب ، لذلك كما يجب تثبيت توقيع كل من المدقق والموظف الذي يجيب على الاستفسار مؤشراً ازاء ذلك تاريخ التثبيت .
- على رئيس الهيئة ملاحظة إجراءات التصفية ومتابعة الملاحظات التي لم يتمكن المدقق من تصفيتها بغية عرضها على رئيس الدائرة .
- تؤشر الملاحظة المنتهية بالإشارة (   ) وباللون الأحمر وتدون كلمة التقرير إزاء الملاحظات التي سيتم تضمينها للتقرير .

- لضيق حقل الجواب يمكن إهمال الخط الفاصل لحقل التاريخ والتوقيع من الجهة اليسرى من الورقة إذا تطلب الأمر ذلك .
- في حالة نفاذ أوراق الاستفسارات لدى الهيئة يرجى تخطيط أوراق من قبل الهيئة على نفس النمط لحين استلام نسخ إضافية من مقر الديوان (يعمل بالنموذج المرفق ضمن النماذج) .

٢. **الأعمال الإضافية**

- يتولى كل موظف مراعاة التعليمات المتعلقة بالأعمال الإضافية .
- يراقب ويؤيد رئيس الهيئة صحة المعلومات المثبتة في استمارات العمل الإضافي .
- تسلم استمارات العمل الإضافي إلى رئيس الدائرة المختص .

٣. **التقارير الشهرية**

- تعد التقارير الشهرية وفق التعليمات وتذكر كافة الملاحظات التي تم اكتشافها .
- تعتبر التقارير الشهرية الأداة لتقييم نشاط الهيئة .
- تعد التقارير الشهرية للمنشأة التي يتم العمل فيها خلال الشهر فعلاً .
- تعد التقارير الشهرية بنسختين أحدهما تحفظ في الهيئة والأخرى تسلم للدائرة المختصة

٤. **الدوام**

- اعتماد استمارة ضبط الدوام وفق النموذج ، ويتولى رئيس الهيئة ورئيس الدائرة مهمة مراقبة تنفيذ ذلك .

- لا يجوز ترك الهيئة أو مقر العمل حتى لأغراض مراجعة الديوان إلا بأذن من رئيس الهيئة أو رئيس الدائرة وفي الحدود الدنيا المحددة ، وما زاد عن ذلك يطلب منح إجازات اعتيادية وستحصل الموافقات قبل ترك العمل .
- تتولى الهيئة متابعة انفكاك والتحاق الموظفين للتمتع بالإجازات المرضية والاعتيادية وإشعار الديوان في حالة عدم الالتحاق في التاريخ المحدد أو التغيب بدون عذر .

المبحث الثالث

إشارات الرقابة والفحص

أولاً: إشارات التدقيق

التسلسل -الإشارة - العملية - الموضع- المثال

١ - علامة الترحيل - على يسار المبلغ -٣٠٥ - ٤٣١٢

٢ - المراجعة المستندية على يسار المبلغ - ٤٠٧ - ٥١٣٦

٣ نقل وتدوير المبالغ على يسار المبلغ - ٧١٩ -٦٧٠٥
والأرصدة

٤ / - المطابقة مع كشف - بين الإفلاس والدنانير
- البنك والمطابقات - ٥٢٤/ ٣١٣٨

الأخرى

٥ – ع – عكس المبغ على يسار المبلغ – ١٧٦ ٨٥٢٣ ع

٦ بـ باطل ، ملغي = = = – ٦٧٠ ٣٤٠٥ بـ

٧ ج الجمع العمودي تحت الرقم(بين الإفلاس والدنانير) ٩٠٧ ٨٤٣٥

٨ حـ الجمع الأفقي = = = = ٩٠٧ ٨٤٣٥

٩ – صحة الاحتساب على يمين المبلغ ٦٢٥ ٢٨٨٠

١٠ – ت – تأييد الرصيد – على يسار المبلغ

للتأييدات الواردة – ٥٠٢ – ٤٢٣١

وعلى يمين المبلغ لطلبات

التأييدات الصادرة ت٥٠٢ ٤٢٣١

١١ م المبالغ أو الشيكات على يسار أو فوق

الموقوفة الرقم ٧١٦ ٧١٥٢ م

١٢ // هذه الإشارة تجري

أضافتها إلى كل من

أعلاه عندما يكون

هناك تغير في الأرقام .

ثانياً: ملاحظات بشأن استعمالات الإشارات المبينة أعلاه التسلسل

١. لتدقيق الترحيلات من سجلات اليومية والسجلات الفرعية إلى سجلات الأستاذ وفي حالة تكرار عملية الترحيل لرقم ١ تقطع الإشارة بخط مائل (/) .
٢. لتدقيق قيود المبالغ المسجلة في سجلات اليومية والسجلات الفرعية وسجلات الأستاذ العام استناداً إلى المستندات والقوائم المعززة لهذه القيود.
٣. لتدقيق عملية نقل أو تدوير المبالغ والأرصدة من صفحة إلى أخرى أو تدوير الأرصدة الافتتاحية.
٤. لمطابقة حسابات المصارف مع الكشوفات الواردة من المصارف وأية مطابقات أخرى مع الحسابات الجارية . (مثلاً مطابقة حساب الفرع مع المركز) .
٥. لتدقيق عكس القيود الحسابية ويجب التحقق من أسباب العكس أن لم تكن واضحة.
٦. عند ملاحظة شطب مبالغ أو قيود بصورة نهائية وبعد التأكد من سبب شطبها.

٧.– لتدقيق المجاميع العمودية .

٨.لتدقيق المجاميع الأفقية .

٩.لمراجعة العمليات الحسابية كعمليات الضرب والقسمة .

١٠.لتدقيق الأرقام المسجلة في السجلات أو الموازنات مع كتب التأييد الواردة وطلبات التأييد للتأكد من آن الرقم المثبت في طلب التأييد مطابق للسجل .

١١. تستعمل هذه الإشارة لتبيان المبالغ أو الشيكات الموقوفة عند إجراء مطابقة كشف البنك .

١٢. تضاف إلى أية من الإشارات أعلاه عندما يكون الرقم الذي يجري تدقيقه يحتوي على شطب أو حك أو يستدل أن المبالغ قد تم تغيره .

ثالثاً : تراعى النقاط التالية عند استعمال الإشارات أعلاه

١. التقيد التام في استعمال الإشارة الخاصة بكل خطوة من خطوات التدقيق.

٢. تنسيق الإشارة على الصفحة بترتيب واعتناء بالغين .

٣. يستحسن تغير الألوان الخاصة بإشارات التدقيق لكل منشأة في بداية كل سنة مالية.

المبحث الرابع

نظم الرقابة الداخلية

مفهوم نظام الرقابة الداخلية

هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبناها إدارة المنشأة في وضع الخطة التنظيمية لغرض حماية الموجودات ، والاطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية والإحصائية ، ولتحقيق الكفاية الإنتاجية القصوى ، ولضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة .

إجراءات وبرامج عامة

الإجراءات

١.الاطلاع على سجل اجتماعات مجلس الإدارة أو الهيئة الاستشارية والتأكد من انتظامها واخذ ملاحظات بالقرارات الهامة والعقود .

٢.دراسة البريد السري والاطلاع على القضايا التحقيقية .

٣.**الاطلاع على :-**

أ. سجل الرهونات والالتزامات .

ب.الاتفاقيات .

ت.محاضر اللجان الإدارية الأخرى.

٤.طلب كافة تقارير التدقيق الداخلي وفحصها .

٥.الاطلاع على كافة العقود التي أجرتها المنشأة والتأكد من صحتها من الناحية القانونية وتوافر الصلاحيات للتعاقد .

٦. طلب تحليل الأصول والخصوم والاعتماد على تقارير الحاسبة بالنسبة للإيرادات والمصروفات
٧.الحصول على ميزان مراجعة الأستاذ العام نهائي ومصدق .
٨.طلب شهادة تأييد شاملة حسب النموذج المرفق .
٩.الاطلاع على كافة السجلات التنظيمية التي تعدها الحسابات لأغراضها .
١٠.تدقيق حساب المشغولات الداخلية تدقيقاً حسابياً ومستندياً .
١١.التحقق من إحكام الرقابة الداخلية على عناصر النفقات والإيرادات وكذلك عناصر الإيرادات العرضية والغير عادية والتحقق من جدية الإنفاق .
١٢.التحقق من الاستمرار بأتباع الأسس والمبادئ المحاسبية المقررة .
١٣.التحقق من الفصل بين النفقات والأعباء العادية المرتبطة بالنشاط التجاري العادي وبين النفقات العرضية والتي تخص سنوات سابقة .
١٤.مقابلة الملاك المصدق للموظفين والعمال ومقارنته بأخر قائمة راتب
١٥.التأكيد على مقارنة مصروفات القرطاسية والأدوية وقوائم جرد بضاعة تامة الصنع وتحت الصنع للسنة الحالية مع سنين سابقة .
١٦.تدقيق معادلة الإنتاج بالاعتماد على قوائم جرد البضاعة التامة الصنع للسنة الماضية والسنة الحالية مبيعات السنة الحالية ، كشوفات الإنتاج بالكميات فقط.
١٧.تدقيق الإجازات الاعتيادية للعمال والموظفين بالاعتماد على تقارير الحاسبة والسجلات الموجودة في الإدارة .

١٨. التحليل المالي للبيانات الختامية كما انه من الممكن تحليل كل الأمور التي ترد في استمارة قيد المنتسب عن طريق تقرير تعده الحاسبة .

١٩. ملاحظة عدم وجود ضرورة للتأمين ضد السرقة على كافة أنواع الأصول الثابتة وخاصة تلك الأصول غير القابلة للنقل بحكم حجمها ووزنها .

٢٠. حصر نقل البضائع المستوردة من البصرة إلى بغداد بواسطة وسائل النقل الحكومية وعدم تكليف الشركات الأجنبية بذلك .

٢١. يلاحظ اقتصار الحفلات والدعوات التي تقام على شرف الوفود الرسمية التي تصل القطر على عدد محدود من المرشحين العراقيين يقابل عدد أعضاء الوفد الرسمي الأجنبي مع دعوة السفير واثنين من موظفي السفارة المختصة ولا ضرورة لدعوة السلك الدبلوماسي والمد راء العامين .

٢٢. ملاحظة ضرورة وضع ضوابط لاستئجار الدور الخاصة من قبل المنشأة ، لإسكان منتسبيها في المشاريع الجديدة .

٢٣. القيام بدراسة أنظمة المعلومات الأخرى كالإحصاء والدراسات في المنشأة وفحصها وتقييمها وتقديم المقترحات الواضحة لتطويرها ومدى الاستفادة منها في السيطرة والتخطيط .

٢٤. ذكر نقاط الضعف بالحصانة الأمنية للمنشآت الصناعية والاقتصادية .
٢٥. متابعة الطلبيات المستوردة بطريق الجو والإجراءات المتخذة بشأن إخراجها والتحري عن أسباب طلبها بهذا الطريق .
٢٦. طلب الإضبارة الخاصة بإجراءات التحقيق التي قامت بها المنشأة كحالات الاختلاس أو النقص أو التلاعب وملاحظة مدى التزام المنشأة بقانون الديوان بهذا الخصوص .
٢٧. ملاحظة قيام خريجي الكليات من ذوي الاختصاص بأعمال تتلاءم مع تحصيلهم العلمي .
٢٨. الإشارة إلى آية إجراءات غير سليمة في استغلال الموارد الاقتصادية في المنشأة تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية أو تلف المواد أو عطل لوسائل الإنتاج ، دراسة أسبابها وعرضها على المسئولين في المنشأة للتوصل إلى اقتراحات علمية لمعالجتها مع دراسة التقارير التي تعد من قبل المنشأة بهذا الخصوص ومدى متابعتها وتنفيذها .
٢٩. إجراء دراسة دقيقة للدوافع والمبررات التي تستند عليها المنشأة في فتح الفروع الجديدة ودراسة إمكانية الاعتماد على الوكلاء أو فروع المنشأة الأخرى كأسلوب لهذه الظاهرة .
٣٠. دراسة حالات قيام المنشأة بشراء سيارات ذات مواصفات معينة دون مراعاة توفر الأدوات الاحتياطية لها ودون توسط الشركة العامة

للسيارات باعتبارها جهة ذات علاقة بإدامتها وتوفير الأدوات الاحتياطية لها .

٣١. دراسة حالات قيام المنشأة باستيراد المكائن والأجهزة والمعدات دون تهيئة أماكن نصبها مما يؤدي إلى بقائها دون الاستفادة منها .
٣٢. أسباب إبقاء بعض الشعب أو المديريات أو المنشأة التي أنشئت على ضوء أوضاع قانونية انتفت الحاجة لبقائها .
٣٣. يراعي ضرورة تقييم مدى استغلال المنشأة التي تمتلك الحاسبات الإلكترونية لطاقات تلك الحاسبات وفيما إذا تم وضع برنامج زمني لبرمجة الأعمال التي يمكن تنفيذها بواسطة الحاسبة ومدى الالتزام به من جهة وفيما إذا ما زالت بعض الأعمال اليدوية تمارس إلى جانب البعض الآخر الذي جرى مكننته من جهة أخرى .
٣٤. الاستفادة من دراسات الجدوى الاقتصادية ان وجدت وذلك للوقف على المؤشرات القياسية لإنتاجية العامل ومعدلات الطاقة الإنتاجية للمكائن ونسب التلف وغيرها من المؤشرات التي تساعد على تقييم الأداء من خلال مقارنة تلك المؤشرات مع ما هو مخطط أو منتج وبالتالي تشخيص أسباب القصور في أي من التخطيط / الإنتاج / الدراسة الأولية .
٣٥. ملاحظة مدى جدية إعداد الميزانيات التقديرية والاطلاع على النماذج الواردة في النظام المحاسبي الموحد.

٣٦. تقييم دور المؤسسات في إسداء التوجيهات وتقديم المساعدات للمنشآت التابعة لها بما يضمن تطويرها وتقدمها وكذلك مدى قيام المؤسسات بدورها الفعال لمراقبة تحقيق خطط الإنتاج وزيادة كفاءة العاملين في المنشأة التابعة لها .

٣٧. الوقوف على تولي اللجان النهوض بالمهام منها وفق برامج زمنية وملاحظة عدم تشكيل اللجان بقصد التسويف والتهرب من المسؤولية .

٣٨. دراسة نظام متابعة الكتب الواردة للمنشآت وكيفية الإجابة عليها أو اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها لغرض الوقوف على أسلوب عمل جيد في هذا المجال .

٣٩. تقييم أداء الموظفين ومدى قيامهم بأعمالهم اليومية وتأخير تقديم المعلومات أو أية سلبيات أخرى والإشارة إلى زيادة الموظفين بإنجازها ، ودراسة مدى التغيير في كادر الحسابات عند استعمال الحاسبة الإلكترونية لأول مرة .

٤٠. الإشارة إلى ضعف أجهزة الرقابة الداخلية من الناحية الإدارية والفنية أو اقتصار أعمالها على تدقيق صحة التسجيل في السجلات دون التطرق إلى فحص كفاءة أداء الدوائر أو فحص سلامة القرارات الإدارية التي يترتب إنفاق مالي .

المبحث الخامس

إجراءات وبرنامج تدقيق الموجودات

إجراءات وبرامج تدقيق الموجودات الثابتة

١.السجلات والتحقيق

- اختبار الإجراءات الواجب إتباعها من وجود وملكية الموجودات الثابتة .
- التحقق من أن هناك سجلات لكافة أنواع الموجودات الثابتة وان التسجيل والتعديل عليها يتم بصورة صحيحة .
- التحقق من صحة التسجيل والسيطرة على الموجودات المستخدمة من قبل الغير .
- التحقق من أن سجلات الموجودات الثابتة تتم مطابقتها بصورة صحيحة مع سجل الأستاذ العام .
- اختبار صحة تسجيل الإضافات في سجل الموجودات الثابتة .

٢.الإضافات والإستبعادات

- اختبار كون طلبيات شراء الموجودات الثابتة والتغييرات والتعديلات قد تمت وفق الصلاحيات والتعليمات .
- اختبار صحة تحليل المصاريف إلى إيراديه ورأسمالية .
- التأكد من أن الفواتير قد صدقت بصورة صحيحة .
- تدقيق واختبار الإضافات المسجلة في الأستاذ العام وسجل الموجودات الثابتة والفواتير .
- التأكد من وجود سيطرة وتخويل على ما يصرف بزيادة .

- اختبر صحة تسجيل وإطلاق التأمينات المستحقة للمقاولين .
- التأكد من صحة تسجيل وتقييم كلفة الموجودات المصنعة داخلياً .
- التأكد من أن كافة المبيعات والشطوبات قد تمت وفق الصلاحيات وجرى إدخالها في السجلات بصورة صحيحة .
- التأكد من صحة احتساب وتسجيل الإعفاءات الكمر كية والمساعدات الاستثمارية الأخرى إن وجدت .
- فحص الميزانية التقديرية للمصاريف الرأسمالية للتأكد من أن المصاريف المعتمدة قد تم صرفها وفق التعليمات ولم يتم تجاوزها .
- التأكد من عزل كلفة الموجودات المستخدمة من قبل المنشأة والتي تعود لأطراف أخرى .
- اختبر صحة إجراءات حفظ وثائق الملكية للموجودات الثابتة وأنها منفصلة عن الأشخاص المسئولين عن حيازتها .

٣. الاندثارات

- اختبار صحة احتساب الاندثارات وفق النسب المقررة في النظام المحاسبي الموحد .
- التأكد من صحة احتساب الاندثارات للأصول المشتراة والمستبعدة خلال سنة .
- التأكد من عدم وجود تغيير في أسس احتساب الاندثار بين السنة الحالية والسنة السابقة .

- التأكد من عدم وجود تغيير في أسس احتساب الاندثار وبنسبة ١٠٠ % من القسط على الموجودات المندثرة بالكامل وعزله في حساب احتياطي ارتفاع أسعار الموجودات الثابتة .
- التأكد من صحة الجمع والاحتسابات الأخرى في قوائم الاندثارات وسجلات الموجودات الثابتة وقيود اليومية .

٤.أمور أخرى

- الاطلاع على وثائق التأمين للموجودات ضد الحريق مع التأكد من كفاية الغطاء التأميني مع مطابقة وثائق تأمين السيارات مع كشف وسائط النقل للتأكد من الملكية وتكامل المعلومات .
- التأكد من تثبيت كافة الموجودات المستوردة من الخارج والمستلمة في سجل الموجودات وكذلك الموجودات المشتراة من السوق المحلي .
- التأكد من القيام بالجرد الشامل لكافة موجودات المنشأة والتأكد من انه قد تم وفقاً للأصول المرعية ومطابقة نتائج الجرد الفعلي مع السجلات .
- فحص حركة حسابات مصروفات الصيانة للتأكد من صحة التمييز بين المصروفات الإيرادات والرأسمالية .

المبحث السادس

إجراءات وبرامج تدقيق مشروعات تحت التنفيذ

١. التأكد من تجميع كافة المصاريف التي تنفق على الموجودات تحت الإنشاء ضمن حساب مشروعات تحت التنفيذ .
٢. التأكد من عدم احتساب اندثار على الموجودات تحت الإنشاء .
٣. التأكد من تحويل الموجودات التي تم إنجازها من حساب مشروعات تحت التنفيذ إلى حساب الموجودات الثابتة .
٤. فحص إجراءات وأساليب تنفيذ المشروعات من حيث كونها تنفذ عن طريق التنفيذ المباشر أو عن طريق المناقصة .

المبحث السابع

إجراءات وبرامج تدقيق المخزون

١. التحقق من أن مستويات الخزين يتم إعادة النظر بها بصورة منتظمة
٢. فحص الإجراءات المتبعة للأخبار عن البضاعة المتضررة والبطيئة للحركة والعديمة الفائدة .
٣. التحقق من أن تصريف مثل هذه البضائع يتم وفق الصلاحيات وبصورة صحيحة .
٤. التأكد من انتظام الترحيل إلى السجلات المخزنية وان ذلك يتم بدون تأخير .
٥. التأكد من فحص بطاقات المواد في المخزن وأستاذ المخازن الفرعي وحسابات السيطرة .

٦.التأكد من أن القيود الاعتيادية في التسجيلات المخزنية المستمرة تتم بصورة صحيحة .
٧.عندما يتم تسجيل القيمة بالإضافة إلى الكمية في سجل أستاذ المواد المخزنية يجب التأكد من إجراء المطابقة الدورية مع حساب السيطرة للمواد المخزنية .
٨.اختبار التسويات والقيود لتعديل الفرو قات التي تظهرها المطابقات .
٩. اختبار صحة جمع السجلات المخزنية .
١٠. اختبار صحة وكفاية إجراءات الجرد .
١١. التحقق من إن كافة المواد المخزنية يجري عدها بصورة منتظمة
١٢. اختبار الإجراءات لمطابقة الموجود المخزني الفعلي مع السجلات المخزنية وذلك مطابقة بطاقات المخزن مع قوائم الجرد مع أستاذ المخازن .
١٣. التحقق من أن التعديلات على السجلات المخزنية والناتجة عن المطابقات قد أجريت وفقاً للصلاحيات .
١٤. التحقق من أن مطابقة الموجود المخزني المودع لدى جهات خارجية يتم بصورة منتظمة والحصول على شهادة من تلك الجهات عندما لا تتم المطابقة .
١٥. التحقق من مطابقة الموجود المخزني المحتفظ به والعائد لجهات أخرى بصورة منتظمة .
١٦. التحقق من إجراء مطابقات دورية وصحيحة بين حسابات الكلفة والحسابات المالية .

١٧. التحقق من صحة تقييم المواد عند تحميلها إلى حسابات الكلفة، والتحقق من عدم تحميل أرباح عند التحويل بين الأقسام أو المراحل .

١٨. اختبار الإجراءات المتبعة لتعديل تقييم مفردات الموجود المخزني .

١٩. اختبار أسس احتساب التخصيصات أو تخفيض أقيام المواد المخزنية، والتحري عن أية أصناف من الموجود المخزني يتم تسعيرها بصورة مستمرة بأقل من سعر الكلفة .

٢٠. التأكد من وجود تنسيق بين المخازن ومديرية المشتريات بخصوص استلام الطلبيات الخاصة وتسليمها إلى الجهات ذات العلاقة دون تأخير وتعزيز عمليتي الاستلام والتسليم بمستندات أصولية .

٢١. دراسة ظاهرة تلف المواد وأسبابها ومعالجتها .

٢٢. دراسة صلاحية المخازن لخزن المواد والتأكد من الالتزام بشروط السلامة الأمنية الخاصة بالمخازن .

٢٣. التأكد من أن جميع البضاعة الواردة قد تم تسعيرها ومقابلة ذلك مع الإعتمادات المغلقة .

٢٤. مقارنة كميات وأسعار الموجودات المخزنية المدونة في قوائم الجرد مع مثيلتها في قوائم جرد العام الماضي.

البضاعة تحت الصنع والتامة الصنع

١. التأكد أختباريا من أن كافة الأعمال قد تمت استناداً إلى أوامر إنتاج صادرة من الجهات المخولة .

٢. اختبار إجراءات السيطرة على المصاريف وتحميلها على حساب البضاعة الجاهزة .
٣. التأكد اختبارياً من أن كافة المصاريف المشطوبة قد تم تخويلها بصورة صحيحة وذلك بالتأكيد من الإجراءات المتخذة لعكس الكلف المناسبة عند إجراء التجهيز من البضاعة تحت الصنع .
٤. التحقق من أن كافة الأرباح والخسائر العرضية المتحققة عن الإنتاج قد أخذت بنظر الاعتبار والاطلاع على نسبة التلف الطبيعي للصناعة وإنها ضمن النسب المعقولة .
٥. اختبار إجراءات التحقق من دقة سجلات البضاعة تحت الصنع وذلك بالاطلاع على سجلات البضاعة تحت الصنع وكونها تعطي تسجيل دائم ومستمر للكميات كي يمكن مقارنة الكميات المحولة كسلع نهائية مع كميات المواد الأولية المستعملة .
٦. التأكد بصورة اختبارية من أن المصاريف قد تم توزيعها على الشغلات أو التعهدات أو المراحل ... بصورة صحيحة .
٧. التأكد بصورة أختبارية من أن الربح على التعهدات غير المنجزة قد احتسب بصورة صحيحة وفق النظام المحاسبي الموحد .
٨. فحص نظام المراقبة الداخلية (حصر المسؤوليات ، توافر المستندات، تنظيم المخازن ، أسلوب الحفظ ، تأمين الأفراد والموجودات) .
٩. التأكد من أن البضاعة تحت الصنع وتامة الصنع قد تم جردها بالكامل والتحري عن سبب عدم الجرد في حالة عدم جردها .
١٠. التأكد من صحة إجراءات إيقاف حركة البضاعة في نهاية السنة .

الإعتمادات المستندية (المشتريات الخارجية)

١. ملاحظة وجود طلب شراء المواد من قبل المشتريات أو المخازن (يجب على المخازن أن تؤكد عدم وجود هذه المادة فيها) .
٢. التأكد من إن الحسابات قد أيدت توفر الاعتماد .
٣. ملاحظة إجراءات إعلان المناقصة أو الاتصال المباشر وتدقيق مراحل المناقصة لحين الإحالة .
٤. التأكد من رقم الطلبية ، رقم أمر الشراء ، رقم الاعتماد ، رقم قرار لجنة المشتريات .
٥. المصادقة على طلب الشراء حسب الصلاحيات .
٦. فتح الاعتماد ضمن المدة المحددة في العرض .
٧. مواصفات البضاعة والشروط الأخرى بموجب عروض التجهيز والمطابقة مع كتاب الاعتماد .
٨. إجراء التأمين بمبلغ الاعتماد .
٩. المصادقة على فتح الاعتماد حسب الصلاحيات الممنوحة .
١٠. مدة الاعتماد نافذة لغاية شحن البضاعة .
١١. مبلغ إجازة الاستيراد يغطي مبلغ الاعتماد .
١٢. التأكد من سحب كل مبلغ الاعتماد من العملة الأجنبية بالدينار العراقي .
١٣. التأكد من صحة تسجيل تأمينات الاعتماد والمصاريف الأخرى في حساب الاعتماد المختص بصورة صحيحة ومطابقة الإشعارات الواردة من المصرف .

١٤.المصادقة على زيادة مبلغ الاعتماد عند الضرورة .
١٥.مطابقة مستندات الشحن للعرض الأولى وشروط فتح الاعتماد – إذا وجدت فر وقات في مستندات الشحن وقبلتها المنشأة يجب ملاحظة المصادقة من الجهة المخولة بذلك .
١٦.وجود توقيع الملحق التجاري على قوائم الشراء عند الشراء عن طريق موفدين وذلك وفقاً لما ورد بتعميم رئاسة ديوان رئاسة الجمهورية ذي العدد س ١٠٦ في ٦ / ٢ / ١٩٧٨ .
١٧. يلاحظ تثبيت بصرة .
١٨.التحري عن أسباب قيام المنشأة بدفع أجور أرضيات عالية ووضع ضوابط عدم تكرار هذه الظاهرة .
١٩.دراسة الطلبيات الخاصة التي يتم استيرادها عن طريق الجو ومناقشة مسبباتها .
٢٠.التدقيق الحسابي لسجلات الاعتمادات .
٢١.دراسة غلق الاعتماد حسب شحناته أو بالكامل وملاحظة مستندات الشحن الموقوفة وعدم إجراء الغلق الأصولي لبعض الاعتمادات .
٢٢.تنظيم محضر استلام بالمواد الواردة مع ملاحظة توقيع ممثل شركة التأمين والجهة الطالبة حول مطابقة المواصفات .
٢٣.تنظيم محضر نقص بالمواد الناقصة أو التالفة في حالة وجودها عند فتح البضاعة ، مع التأكد من صحة إجراء القيد المحاسبي أي تحميلها على المجهز أو شركة التأمين .

٢٤.ملاحظة أسلوب قيد البضاعة المتضررة (تسجيل البضاعة المتضررة بحساب وسيط) .

٢٥.ملاحظة مستند الوارد المخزني ومطابقته للقائمة التجارية والمستندات الأخرى .

٢٦.ملاحظة تسعير المواد وغلق الاعتماد بصورة صحيحة .

٢٧.ملاحظة وجود عنصر المتابعة للبضاعة المتأخرة الوصول .

٢٨.تصفية التعهدات الكمركية الموقوفة .

٢٩.مطابقة كشف تبعة الإعتمادات المؤيد من قبل المصرف مع سجلات الاعتماد .

٣٠.ملاحظة تسعير البضاعة الواردة بتفاصيلها ومن ضمنها تلك التي ترد مجاناً .

٣١.ملاحظة الأرصدة الشاذة للإعتمادات .

٣٢.عدم قبول تأخر غلق الإعتمادات بحجة وجود بضاعة متضررة وكذلك الحال بالنسبة للتأخير في تسعير المواد بسبب عدم وصول مستندات الشحن وغلق الاعتماد .

٣٣.يلاحظ مدى قيام إدارة المشتريات بتنفيذ موازنة المستلزمات السلعية وفق خطة عمل مبرمجة حسب تقارير مفردة ترد تباعاً مما ينجم عنه تجزأة المشتريات ومضاعفة الكلفة والجهد .

المشتريات الداخلية (المحلية)

١. التأكد من إن عملية الشراء قد تمت عن طريق لجنة المشتريات وفق الصلاحيات المالية (تلاحظ تعليمات الشراء) .
٢. ملاحظة تسلسل عملية الشراء . وجود طلب من القسم . موافقة على الطلب . استحصال عروض . قرار إحالة على العرض المناسب . قائمة بيع من المحال عليه أو وصل استلام . مستند استلام مخزني بالمواد المشتراة مع ملاحظة تطابق المفردات مع كافة المستندات المذكورة .
٣. في حالة كون المواد تباع من قبل القطاع الاشتراكي ، يلاحظ كون المنشأة قد قامت بالشراء من القطاع المذكور أو من الأسواق المحلية عند تعذر الشراء من القطاع العام ، مع ملاحظة استحصال الخصم النقدي من منشأة القطاع الاشتراكي .
٤. ملاحظة التعليمات الحسابية والترحيل والتبويب لمستندات الشراء .
٥. ملاحظة كون المنشأة قد قامت بالاستفسارات الواجبة عن مصادر جديدة للبضاعة قبل إرسال أوامر الشراء
٦. التحقق من صحة عملية تسجيل وبيع الفوارغ .
٧. فحص واختبار صحة المعاملة والسيطرة والضبط الداخلي على الفواتير المستلمة والإشعارات الدائنة من حيث الموافقة على الفواتير والإشعارات الدائنة المستلمة وصحة فحصها وتوزيع النسخ ووجود إشارة أو عبارة مميزة لصور الفواتير عن النسخة الأصلية .
٨. فحص واختبار صحة السيطرة على أرصدة أستاذ المشتريات ومطابقتها مع الكشوفات الحسابية المقدمة من قبل المجهزين .

٩.فحص واختبار صحة مسك سجلات أستاذ المشتريات والسيطرة عليه .

المبحث الثامن

إجراءات وبرامج تدقيق القروض الممنوحة (المدينة)

١. تدقيق عقود القروض وحفظ ملخص بنودها في إضبارة العمل الدائم.

٢. تدقيق كامل الحركة السنوية للقروض والتحقق من إن تسديد القروض أو أقساطها المستحقة قد تم في تواريخ استحقاقه .

٣. التأكد من إن القروض الممنوحة خلال السنة قد تم وفقاً للصلاحيات.

٤. طلب تأييدات مباشرة من الجهات المقترضة برصيد القرض .

٥. التحقيق من أن التخصيص المناسب قد تم احتسابه من القروض التي تعتبر غير قابلة للتحصيل .

٦. التأكد من إن مجموع أرصدة القروض يطابق رصيد حسابها في ميزان المراجعة .

٧. مطابقة الفوائد الدائنة مع الفوائد المفروض تحصيلها وإنها استلمت في أوقات استحقاقها ، وكذلك التأكد من صحة الفوائد المتحققة وغير المستلمة وأسباب ذلك .

٨. التحقق من حيازة وكفاية الضمانات للقروض الممنوحة في حالة وجودها (حسب الشروط المتفق عليها).

المبحث التاسع

إجراءات وبرامج تدقيق الاستثمارات المالية

١. دراسة نظام المراقبة الداخلية للسيطرة على الاستثمارات .
٢. جرد كافة الأوراق المالية المتواجدة في المنشأة في ٣١ / ١٢ .
٣. طلب ميزان مراجعة فرعي بالمفردات ومطابقته مع محضر الجرد ومفردات الأستاذ الفرعي وجمع الكشف ومطابقة المجموع مع الأستاذ العام
٤. التحقق من صحة عائديه الاستثمارات للمنشأة وذلك بفحص شهادات الأسهم وأية مستندات أخرى تؤيد الملكية .
٥. تدقيق الحركة السنوية الواردة على الحساب المذكور أي التحقق من كافة المشتريات والمبيعات خلال السنة بفحص ومراجعة الاتفاقيات وقرارات مجلس الإدارة الخاصة بها .
٦. التأكد من إن كافة إيرادات الاستثمارات المتحققة قد تم استلامها .
٧. لاحظ صحة معاملة إيرادات المنشأة المتحققة خارج القطر بعد أخذ الضريبة الأجنبية بنظر الاعتبار .
٨. تأكد من صحة تقييم الاستثمارات **بالرجوع إلى** :-
   أ. الحسابات الختامية للمنشأة المساهم بها .
   ب. أسعار البورصة أن وجدت
   ت. أية معلومات أخرى .
٩. متابعة سحبات اليانصيب الجارية على السندات والإيرادات المتحققة منها.
١٠. طلب تأييد وفق صيغة معينة ضمن شهادة التأييد العامة .

المبحث العاشر

إجراءات وبرامج تدقيق المدينون

١. فحص نظام المراقبة الداخلية .
٢. طلب ميزان مراجعة بمفردات أرصدة الحسابات المدنية وجمع الميزان ومطابقة المجموع النهائي مع ميزان المراجعة .
٣. الحصول على تأييدات مباشرة من المدينون يؤيدون فيها أرصدة حساباتهم مع دراسة هذه التأييدات واستخراج نسب مئوية بها ، مع التأكيد على الحصول على تأييدات بالأرصدة الهامة
٤. الحصول على كشف بالديون غير المتحركة أو بطيئة الحركة .
٥. الحصول على كشوف مطابقة الحسابات الجارية مع المنشأة التابعة للمؤسسة وكذلك ديوان المؤسسة نفسه .
٦. تدقيق الكشف التحليلي لطلبات التعويض ومصير كل طلب من هذه الطلبات
٧. دراسة السلف الخاصة الممنوحة لمنتسبي المنشأة .
٨. الحصول على تأييدات بالتأمينات لدى الغير .
٩. في حالة وجود مدينين آخرين بفحص سبب نشوء الدين .
١٠. التأكد من صحة معاملة الأرصدة الشاذة .

١١.إجراء دراسة متكاملة لكافة الديون التي تم شطبها خلال السنة والاطلاع على كافة المخابرات والتأكد من توافر الصلاحيات لمصدر القرار بالشطب .

١٢.التأكد من كفاية التخصيصات اللازمة لكل من الديون المشكوك في تحصيلها والأرصدة المتنازع عليها وطلبات التعويض والمذكرات الدائنة

١٣.المصدرة بعد نهاية السنة والتي تخص حسابات السنة تحت التدقيق .

١٤.التأكد من صحة القطع في نهاية السنة .

أوراق القبض

١. طلب كشف بأوراق القبض في نهاية السنة وجردها بذات التاريخ .
٢. فحصها من الناحية الشكلية .
٣. مطابقة الكشف مع نتائج الجرد وجمع الكشف ومطابقة المجموع مع الرصيد الظاهر في الميزان المراجعة .
٤. دراسة قابلية أوراق القبض للتحصيل وملاحظة وجود أوراق قبض مستحقة وغير مقبوضة في نهاية السنة والتحري عن أسباب ذلك .
٥. ملاحظة عدم عكس الأوراق القبض المستحقة وغير المسددة على حساب الذمم
٦. التأكد من إجراءات الضبط الداخلي لأوراق القبض تحديد قبول ورقة القبض بشخص مسؤول وحفظها لدى شخص آخر ومتابعة تحصيلها.

٧. الحصول على تأييد من البنك بتفاصيل أوراق المخصومة لديه لتثبيت قيمة المطلوبات المحتملة في نهاية السنة .
٨. الحصول على تأييد بأوراق القبض لدى الغير كضمان لدى شخص أو أرسلت للخصم ولم تخصم بعد ، وكذلك الحصول على تأييد بأوراق القبض برسم التحصيل .
٩. التركيز على أوراق القبض المجددة وأسباب تجديدها ومدى قابلية المدين للتسديد .
١٠. التحقق من مدى إمكانية احتساب وتسجيل فوائد على أوراق القبض المجددة

المبحث الحادي عشر

إجراءات وبرامج تدقيق النقدية والسلف

١. النقدية

- التأكد من أن كافة الصكوك والنقود المستلمة مسجلة بصورة صحيحة على أن تشمل عملية التدقيق ما يستلم بالبريد وما تجمعه الجباة وما تستلمه بقية الأقسام .
- التأكد من أن كافة المبالغ النقدية والصكوك المستلمة والمثبتة في سجل الصندوق مودعة لدى المصرف بدون تأخير **وهذا يتضمن الإجراءات التالية** : –

أ. فحص تسجيل النقود المستلمة (سجل الصندوق مع قسائم الإيداع المختومة من قبل المصرف وملاحظة مفردات المبالغ بالإضافة إلى المجاميع والاستفسار عن أي تأخير في الإيداع) .

ب.فحص دفتر الصندوق مع تسجيل النقد المستلم .

ت.فحص دفتر الصندوق مع كشف البنك والانتباه لأية أدلة على وجود أية تصرفات غير صحيحة في الحسابات وادرس استحصال قسائم الإيداع الأصلية من البنك في حالة أن النسخ المختومة تكون غير متوفرة أو يكون هناك شك بصحتها .

- التأكد من أن كافة الوصولات عند استعمالها والصادرة مرقمة بصورة متسلسلة ومسجلة بصورة صحيحة في دفتر الصندوق .
- التأكد من أن كافة الخصوم المستقطعة صحيحة .
- التأكد من أن الصكوك والنقود المستلمة مرحلة بصورة صحيحة الى كل من الحسابات الشخصية والاسمية .
- التأكد من أن أوراق القبض مسجلة بصورة صحيحة وان السيطرة على جبايتها واستلامها كافية .
- التأكد من صحة جمع سجلات النقد المستلم .
- التأكد من أن كافة الصكوك موقعة بصورة صحيحة وان استعمالها يجري بالتسلسل وان هنالك سيطرة على الصكوك الصادرة وغير

المستعملة والصكوك الملغاة كذلك الصكوك على بياض إن وجدت .

- التأكد من كافة الصكوك أو تخويلات الدفع إلى البنك معززة بوصولات أصولية وقد تم تأشيرها بالدفع بصورة صحيحة ، وتدقيق الدفعات الأولى مثل دفعات الأجور والرواتب وتعزيز السلف والدفع نقدا الى جهات خارجية .
- التأكد من أن كافة الصكوك المسحوبة مسجلة في دفتر يومية الصندوق ومرسلة بدون تأخير .
- فحص المدفوعات في يومية الصندوق مع قسائم الصكوك المعادة من قبل المصرف والموقعة من قبل المستفيد ، ومع كشف حساب المصرف لفترة قبل تاريخ الميزانية مباشرة للتأكد من تسوية حساب البنك
- التأكد من أن كافة المبالغ المدفوعة يجري التعرف عليها بصورة صحيحة وأن الخصم النقدي المستحق قد اخذ بنظر الاعتبار .
- التأكد من أن المبالغ المدفوعة قد رحلت بصورة صحيحة لكل من الحسابات الشخصية والاسمية .
- التأكد من أن أوراق الدفع مسجلة بصورة صحيحة وان الدفع قد تم عند الاستحقاق .
- فحص صحة الجمع في سجلات الصندوق .
- التأكد من أن القيود في حساب البنك هي ضمن حدود الصلاحيات .
- التأكد من أن تسوية البنك تنجز بصورة منتظمة .

- التأكد من أن التحويلات النقدية بين الفروع والمركز مسجلة بصورة صحيحة .
- فحص تسويات البنك وملاحظة التاريخ اللاحق الذي تمت به تسوية الموقوفات والتحري عن أسباب التأخير غير الاعتيادي .
- التأكد من سلامة إجراءات الضبط الداخلي كالتأمين ضد خيانة الأمانة والفصل بين عملية التسجيل والاستلام ، إجراءات نقل النقد .

٢. النثرية والسلف

- التأكد من أن كافة الدفعات معززة بوصولات أصولية وفحص طريقة تجديد السلف .
- فحص صلاحيات الصرف من النثرية .
- التحقق من أن كافة السلف يتم جردها ومطابقتها ، وان الصرف يتم بحدود الصلاحيات المخولة فقط ، ويتم إبطال كافة المستندات والمرفقات المعززة للصرف بصورة صحيحة مع تأشير تاريخ الدفع .
- تأكد من إعادة تعزيز السلف وتسجيلها بصورة صحيحة وضمن الصلاحيات .
- تحقق من أن سجلات الطوابع مسيطر عليها بصورة صحيحة .
- افحص صحة ترحيل المصروفات .
- افحص صحة الجمع في سجلات النثرية ، الطوابع والسلف الأخرى .

- جرد الصندوق وكافة السلف الأخرى والطوابع في وقت واحد .
- التحقق من إن كافة النقود والطوابع يتم جردها ومطابقتها مع أرصدتها في نهاية السنة مع الأخذ بنظر الاعتبار الدفع والقبض بين نهاية السنة وتاريخ الجرد .
- التأكد من خطوات السيطرة على بطاقات الحوانيت والمطاعم أو غيرها.

المبحث الثاني عشر

إجراءات وبرامج تدقيق المطلوبات

إجراءات وبرامج تدقيق رأس المال والاحتياطات

١. الرجوع إلى نصوص العقد والقوانين والأنظمة ذات العلاقة وقرارات مجلس التخطيط وآية قرارات أخرى .

٢. التحقق من صحة رأس المال المدفوع من المصادر الأخرى وذلك بالرجوع إلى القوانين ذات العلاق

٣. التأكد من صحة رأس المال المدفوع من الخطة بالرجوع الى القوانين الخاصة بذلك .

٤. التحقق من صحة رأس المال والاحتياطي وذلك بالرجوع الى القوانين الخاصة .

٥. التأكد من صحة احتياطي التوسيعات والاحتياطات الأخرى بعد الحصول على كشف بتفاصيلها .

٦.دقق التعديلات على الفقرات المدرجة أدناه وذلك بالرجوع إلى القوانين الخاصة وقرارات مجلس التخطيط ومجالس الإدارة .

أ. رأس المال المقدر .

ب.رأس المال المدفوع من المصادر الأخرى .

ت.رأس المال المدفوع من الخطة .

ث.رأس المال الاحتياطي .

ج. الاحتياطي العام .

ح. الاحتياطات الأخرى .

المبحث الثالث عشر

إجراءات وبرامج تدقيق التخصيصات

١.تدقيق حساب توزيع الأرباح والتأكد من انه موزع على أساس الحصص الواردة في قانون توزيع الأرباح رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٢.

٢.التأكد من وجود إعتمادات توجب التخصيص والتأكد من إن كافة الاحتمالات المتواجدة للخسارة أو كمصاريف متوقعة قد تم وضع تخصيص لها .

٣.التأكد من كفاية التخصيصات للغرض الذي أرصدت من اجله .

٤.متابعة أرصدة التخصيصات المدورة من سنين سابقة وسبب التدوير.

٥.طلب كشوف تفصيلية بالتخصيصات .

المبحث الرابع عشر

إجراءات وبرامج تدقيق القروض المستلمة

١. الاطلاع على عقد القرض وأخذ ملاحظات بأهم أحكامه .

٢. التأكد من توافر الصلاحيات بالنسبة للإدارة التي وقعت العقد .

٣. الحصول على تأييدات بالقروض المستحقة من الجهة المقرضة .

٤. تدقيق الحركة الجارية على حساب القرض مع ملاحظة توفر سجل للسيطرة على الحركة بشكل سليم .

٥. التحقق من أن أقساط القروض قد جرى دفعها بمواعيدها مع الفوائد والتأكد من صحة احتسابها

طلب كشوف تفصيلية بأرصدة القروض .

المبحث الخامس عشر

إجراءات وبرامج تدقيق المصارف الدائنة

١. التأكد من وجود الصلاحيات لموقعي الشبكات بأجراء السحب على المكشوف .

٢. مراقبة حدود الائتمان وملاحظة مدى تجاوز المنشأة للتسهيلات المصرفية الممنوحة لها .

٣. ملاحظة تواريخ استحقاق مبالغ السحب على المكشوف.

٤.مراقبة الفوائد المضافة على السحب على المكشوف والتأكد من صحة احتسابها من قبل المصرف .

٥.دراسة سيولة المنشأة والاحتمالات المتوقعة في زيادة او انخفاض السحب على المكشوف .

٦.التوقيع على آخر شيك وأخر وصل قبض .

٧.طلب تأييد رصيد المصرف .

٨.تدقيق مطابقة كشف المصرف **بأتباع الطرق التالية :-**

أ. التأكد من أن الصكوك المقدمة للمصرف وغير المسحوبة الواردة في كشف المطابقة لم ترد في كشف المصرف لشهر كانون الأول والأشهر السابقة وأنها وردت في شهر كانون الثاني أو شباط خصوصاً بالنسبة للمبالغ الكبيرة بعد ملاحظة كعوب الصكوك .

ب. التحقق من إلغاء الصكوك التي مضى عليها أكثر من ستة أشهر .

ت. دقق الإبداعات والمسحوبات والإشعارات الدائنة والمدينة التي لم ترد في سجلات المنشأة ووردت في كشوفات المصرف أو بالعكس .

ث. تأكد من عدم وجود صكوك معادة من أصل الصكوك الصادرة وغير المسحوبة فأن وجدت يجب تدقيق الحالة بشكل عميق .

ج. ملاحظة عكس القيود في كشف المصرف والتأكد من خلفياتها .

ح. اختبار صحة تسلسل إيصالات القبض والشيكات الصادرة .

٩. مطابقة مجاميع الاستلام اليومي ليومية المقبوضات مع قسائم الإيداع .

١٠.التأكد من الشيكات المرسلة برسم التحصيل الموقوفة .

المبحث السادس عشر

إجراءات وبرامج تدقيق الدائنون و أوراق الدفع

١. الدائنون

- الحصول على تأييدات صحة الأرصدة الدائنة من الدائنين مباشرة وتلخيص نتائج هذه التأييدات .
- الاطلاع على مطابقات الحسابات الجارية مع المنشأة التابعة للمؤسسة وديوان المؤسسة نفسه .
- الحصول على ميزان مراجعة بالدائنين **وإجراء مايلي** :-

أ. جمع الميزان بعد مطابقة المفردات مع سجلات الأستاذ الفرعي أو تقارير الحاسبة

ب. مطابقة المجاميع مع ميزان المراجعة النهائي .

- دراسة العلاقة وطبيعة المعاملات التي أدت إلى ظهور الأرصدة الدائنة والتحري عن أي رصيد غير اعتيادي وخارج عن طبيعة عمل المنشأة .
- افحص اختبارياً إجراءات إيقاف حركة البضاعة (إجراءات القطع) وفحص القوائم المستلمة بعد انتهاء السنة المالية .
- فحص الأرصدة الشاذة والبطيئة الحركة في الحسابات الخاصة بالدائنين وأسباب ظهورها والتأكد من صحة معاملتها من قبل الحسابات وإعطاء إيضاح وافي لبعض الحسابات التي قد تثير الالتباس للجهات المستفيدة من البيانات الختامية .

- فحص مستندي لحركة حسابات المصروفات المستحقة .

٢. أوراق الدفع

- فحص نظام الرقابة الداخلية .
- جرد أوراق الدفع في نهاية السنة المالية وتوضيح أسباب وجود أوراق دفع مستحقة وغير مدفوعة بتاريخ الميزانية .
- طلب كشف تفصيلي بأوراق الدفع ومطابقة المفردات مع نتائج الجرد الفعلي وجمع الكشف ومطابقة المجموع مع ميزان المراجعة .
- الحصول على تأييد بصحتها .
- فحص أوراق الدفع الملغاة والتي تم دفعها بعد نهاية السنة .

٣. المطلوبات المحتملة

- ملاحظة إبرازها في الميزانية .
- دراسة كافة أضابير الدعاوى المقامة من قبل المنشأة أو عليها وتقدير أن كان هناك ثمة احتمالات للخسارة .
- الحصول على تأييد من البنك بأوراق القبض المخصومة حيث قد تظهر بعض المطلوبات المحتملة نتيجة عدم قدرة البنك على تحصيل المبلغ .

الفصل الثالث
الإجراءات المدققة لبرمجة حسابات النتيجة
المبحث الأول
إجراءات وبرامج تدقيق الاستخدامات

١. تدقيق قيود الاستخدامات تدقيقياً مستندياً مع ملاحظة ما يلي :-

أ. الالتزام بالمعالجات القيدية للنظام المحاسبي الموحد والدليل المحاسبي الخاص بالنظام .

ب. توفر المستندات المعززة للإثبات .

ت. تطبيق المبادئ المحاسبية السليمة المتعارف عليها كمبدأ الاستحقاق أ و التمييز بين المصاريف الإيرادية والرأسمالية .

ث. التأكد من صحة البيانات المثبتة في القيد وصحة العمليات الحسابية المعروضة فيه.

ج. التأكد من الشروط الشكلية بالقيد وخاصة تواقيع المخولين

ح. في حالة شراء مواد مصروفه مباشرة للإنتاج يجب مطابقتها مع مستند الصرف المخزني المباشر .

٢. يتابع تسجيل القيود وترحيلها إلى يومية الاستخدامات وإذا كان النظام على الحاسبة الإلكترونية يتم التأكد من صحة تغذية الحاسبة بالمعلومات الواردة في قيد الاستخدامات أو استمارة التغذية .

المبحث الثاني

إجراءات وبرامج تدقيق الرواتب والأجور

١.الفحص الاختباري لعدد من أضابير العمال والموظفين للتأكد من إن جميع أمور التعيين والترفيع والعلاوة والإجازات وغيرها قد جرى وفقاً للقوانين والتعليمات النافذة ، واختبر من تلك الأضابير من ثم تعيينهم حديثاً والمستقيلين وفي حالة الحاسبة الإلكترونية يمكن الاعتماد على استمارة قيد المنتسب باعتبارها تحوي كافة المعلومات التي تعتبر أساس لاحتساب الراتب .

٢.مخصصات الأعمال الإضافية **يجب التأكد من** :-

أ. وجود تأييد الأقسام المختصة بعدد الساعات المشتغلة .

ب.فحص طريقة احتساب قيمة الساعات الإضافية .

ت.التأكد من صدور أوامر إدارية بالعمل الإضافي قبل المباشرة به أو بعد أسبوع على الأكثر من مباشرته بالعمل

ث.تأكد من كون الأوامر الخاصة بالأعمال الإضافية تحدد نوع العمل المراد إنجازه خلالها .

٣.فحص اختباري لبطاقات ضبط الوقت وطلب كشف من شعبة ضبط الوقت يبين فيه أيام العمل الفعلي لكل عامل أو موظف .

٤.فحص طريقة إجراء قيد الرواتب والأجور وطريقة صرفها والتأكد من صحة وسلامة التحاليل و الخلاصات التي تجري عليها قيود الرواتب والأجور .

٥.قارن بين الفترة التي تدفع فيها الرواتب وفترة تحويل الاستقطاعات إلى الجهات ذات العلاقة للتأكد من إنجاز ذلك ضمن فترة مناسبة .

٦.حلل الأرصدة النهائية للاستقطاعات ولاحظ وجود مبالغ مستقطعة لم تحول منذ فترة طويلة .

٧.تأكد من وجود سجلات منتظمة للاستقطاعات تتضمن معلومات كافية عنها في حالة النظام اليدوي . أما في المنشأة التي تستعمل الحاسبة فأنها تستطيع استخراج تقارير تفصيلية عن الاستقطاعات .

٨.افحص بيانات قيام الزوجية ودقق صحة احتساب غلاء المعيشة .

٩.افحص طريقة إعادة الرواتب غير المستلمة من قبل أصحابها وأسلوب تسجيلها ومدة بقائها لدى آمين الصندوق وقطع وصولات قبض بها وتأشير أرقامها على قائمة الرواتب أو الأجور .

١٠.التأكد من وجود قيود عكس كامل قيد الراتب أو الأجر غير المدفوع بعد التأكد من موقف أصحابه.

١١.تأكد من وجود بطاقات للرواتب والأجور لتجميع كافة المدخولات التي يحلل عليها الموظف أو العامل لأغراض تطبيق قانون مخصصات موظفي الدولة أو أية قوانين أخرى تتعلق بمجموع الرواتب والأجور والمخصصات والمكافآت المستلمة من قبل المنتسب .

١٢.تأكد من صحة مصادقة القوائم وتوقيع المسؤولين المخولين عليها .

المبحث الثالث

برنامج وإجراءات تدقيق المبيعات والإيرادات الأخرى

المبيعات الآجلة

١. اختيار خطوات تنفيذ الطلبات الواردة من العملاء والسيطرة على الطلبات الغير المنفذة كوجود رقم متسلسل مطبوع مثلاً .

٢. الاختبار والتأكد من أن كافة البضائع التي تغادر المنشأة يصدر عنها قائمة بيع .

٣. تخويل البيع بالأجل قد حصل بالنسبة لكافة العملاء وذلك بالتأكيد من حدود الائتمان وعدم وجود أرصدة قديمة .

٤. التأكد من صحة تسجيل الفوارغ القابلة للإرجاع وغير القابلة للإرجاع وأسس تسعيرها

٥. اختبار وفحص صحة التسعير والعمليات الحسابية في قوائم البيع كملاحظة الكميات والخصم والتخويل بالخصم وآية استقطاعات أخرى .

٦. اختبار وفحص قوائم البيع وأنها مسجلة بصورة صحيحة ، وذلك بتدقيق سجل اليومية والتأكد من أن كافة قوائم البيع قد تم تسجيلها في سجل اليومية وفحص الترحيلات إلى أستاذ ذمم المبيعات (المفردات) وسيطرة المواد المخزنية .

٧. فحص الإجراءات المتبعة لمنح عمولة المبيعات والتأكد من صحة احتسابها بالرجوع إلى قوائم المبيعات والإشعارات الدائنة .

٨. التأكد من وجود التخويل بالنسبة لقوائم البيع الملغاة .
٩. في حالة وجود رسوم مكوس أو استهلاك ، التأكد من صحة احتسابها ومعاملتها .
١٠.اختبار و فحص الإجراءات والتعليمات المتبعة بخصوص بضاعة الأمانة . والتأكد من إصدار قوائم بيع بها.
١١.التأكد بأن السلع مجهزة بقوائم بيع إلى الفروع قد تم معاملتها بصورة صحيحة .
١٢.اختبار وفحص صحة الجمع في سجل يومية المبيعات .

مردود المبيعات

١.التحقق من صحة السيطرة على الإشعارات الدائنة غير المستعملة .
٢.اختبار وفحص الإشعارات الدائنة بصدد البضاعة المرجعة والسماحات والمطالبات أو ادعاءات المدينين وأنها معززة بالمستندات الثبوتية .
٣.التأكد من أن كافة السلع المرجعة قد تم تعزيزها بإشعارات دائنة أو بتأييدات بعدم وجود مبالغ تستوجب الدفع للعميل .
٤.اختبار وفحص صحة التسعير والعمليات الحسابية في كافة الإشعارات الدائنة والتأكد من أن الإشعارات الدائنة تجري من قبل أشخاص مستقلين عن أولئك المسؤولين عن سجل المردودات وسجل أستاذ المبيعات وسجل النقد المستلم .
٥.التأكد من مطابقة قوائم المردودات مع قوائم المبيعات ذات العلاقة .
٦.التحقق من أن معاملة شكاوى العملاء واستفساراتهم تجري بصورة صحيحة .

٧.التأكد من أن كافة الإشعارات الدائنة قد رحلت بصورة صحيحة .

٨.التأكد مستندياً من أن كافة القيود للإشعارات الدائنة معززة بصورة صحيحة وقد تم الترحيل إلى يومية المبيعات وأستاذ المواد المخزنية وحسابات السيطرة .

المبيعات النقدية

١. التحقق من صحة معاملة البضاعة المجهزة من المخازن .

٢. التأكد من إن سعر المبيعات قد خول بموجب الأنظمة والتعليمات .

٣. التحقق من أن مستندات البيع النقدية قد تم السيطرة عليها بصورة صحيحة وإنها تتم من قبل شخص مستقل عن أولئك المسؤولين عن استلام نقود .

المبيعات غير التجارية

١.التأكد من أن بيع المواد غير التجارية قد تم بعد الحصول على التخويل الصحيح وخاصة الإنقاذ . والتأكد من إن الفواتير سعرت وأحتسب بأسعار صحيحة وتم ترحيل القوائم إلى الحسابات المختصة .

أستاذ المبيعات

١.التحقق من أن سجل أستاذ المبيعات يجري مطابقته بصورة منتظمة مع حساب السيطرة وان ذلك يتم من قبل شخص مستقل عن موظفي أستاذ المبيعات .

٢.التحقق من أن كشوفات الحسابات ترسل بصورة منتظمة إلى العملاء وان تلك الكشوفات يتم فحصها من قبل شخص مستقل عن موظفي دفتر أستاذ المبيعات وموظفي استلام النقود .

٣.التحقق من أن الإجراءات لمراجعة وجباية الديون المستحقة وغير المدفوعة تتبع بصورة منتظمة وصحيحة بالرجوع إلى فترة الائتمان .
٤.التحقق من الإجراءات لشطب الديون المعدومة والتخصيص للديون المشكوك فيها ومعالجة المبالغ المسترجعة تتبع بصورة صحيحة بتحديد المسؤول عن شطب الديون المعدومة وان هذا الشخص مستقل عن موظفي أستاذ المبيعات وموظفي أستاذ النقود .
٥.اختبار الديون المشطوبة خلال السنة والتأكد من عدم وجود تامين عليها أو أنها مخصومة سابقا .
٦.التأكد من صحة معاملة المبالغ المحصلة عن ديون سبق شطبها .
٧.تحقق من أن أرصدة أستاذ مدينو المبيعات محللة بصورة تظهر القوائم غير المسددة بصورة دورية ، والتأكد من الإجراءات المتخذة للإخبار عن أرصدة العملاء التي تزيد عن حدود ائتمانها .
٨.التحقق من صحة معاملة الفقرات التي حولها اختلاف بين المنشأة والعملاء وان هذه الاختلافات تعالج من قبل شخص غير مسؤول عن أستاذ المبيعات أو المبالغ المستلمة نقدا .
٩.اختبار وفحص مستندات قيد التسوية وأنها مخولة ومعززة ومرحلة إلى الحسابات المختصة بصورة صحيحة .
١٠.اختبار وفحص صحة الجمع في أستاذ المدينون .
١١.اختبار وفحص حركة أرصدة التأمينات المستلمة من قبل العملاء والتحقق من صحة الإجراءات المتخذة لتسجيلها .

١٢.اختبار وفحص الأرصدة الدائنة في أستاذ المدينين وبين سبب ظهور هذه الأرصدة وكيف تتم معالجتها.

إجراءات وبرنامج تدقيق الموازنات التخطيطية

الموازنة التخطيطية

تهدف إلى متابعة الأداء خلال فترة زمنية معينة حيث تمكن من متابعة تصرفات الأشخاص في التكاليف التي تدخل في مجال اختصاصهم عن طريق اعتماد مبدأ محاسبة المسؤولية .

وتعتبر الموازنات التخطيطية وسيلة من وسائل الرقابة على التكاليف وذلك ما أكده النظام المحاسبي الموحد .

أما عن خصائص الموازنات التخطيطية فيمكن إيجازها بما يلي :-

- المعاونة في وضع سياسات واضحة .
- إشراك أفراد الإدارة والعمال في وضع الخطط ، السياسات والأهداف .
- تنظيم حدود المسؤولية لكل مستوى إداري ولكل فرد وتحديد مراكز السلطة .
- إلزام الإدارة بعمل دراسات تحليلية دورية .
- إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للمواد والأجور والمصروفات الرأسمالية ورأس المال العامل .
- تسهيل الحصول على الائتمان .
- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة للمشروع .

أما عن أهم المبادئ التي تقوم عليها الموازنة التخطيطية **فيمكن تحديدها بما يلي :-**

- مبدأ الشمولية .
- مبدأ وحدة الموازنة .
- مبدأ إعداد البيانات تقديرياً عن فترة قادمة .
- مبدأ التوزيع الزمني أو التوقيت .
- مبدأ الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية .
- مبدأ الثبات والمرونة .
- مبدأ التمييز بين العمليات الجارية والتكوين الرأسمالي .
- مبدأ التعبير عن الموازنة في شكلها النهائي في صورة مالية .
- مبدأ الإدارة بالاستثناء .
- مبدأ إشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة .
- مبدأ اعتبار الموازنة بعد اعتمادها بمثابة نمط أو معيار للأداء .

أما عن أسس إعدادها فيتطلب توفر ما يلي :-

- سياسة واضحة لدى المؤسسة وأهداف محددة من قبل الإدارة .
- تنظيم إداري سليم وهذا يعني توزيع المسؤوليات بصورة واضحة ومحددة
- ورسم الخطوط الواضحة التي تحدد الصلاحيات والمسؤوليات لجميع الموظفين
- نظام محاسبي سليم .

- جهاز للبحث والتحليل .
- إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام الموازنات التخطيطية في نجاح المشروع.
- أن تكون أرقام الموازنة موضوعية وممكنة التحقيق بحيث لا تكون عالية أكثر مما يجب ، فتسبب خيبة أمل عند عدم تحققها ولا واطئة أكثر مما يجب بحيث تؤدي إلى الكسل .

من هذا يظهر أن برنامج تدقيق الموازنات التخطيطية يتطلب معرفة جيدة من أنواع الموازنات التخطيطية وكيفية إعدادها والضوابط التي تحكم تنفيذها وبعد أن تؤخذ جميع الأمور التي تسبق إعدادها وتطبيقها يتم تدقيقها وفقاً لبرنامج يعده رئيس الهيئة والأتي مقترح برنامج تدقيق الموازنات التخطيطية ويمكن إضافة وتغيير ما تراه الهيئة ضرورياً وفقاً لحاجات التدقيق لهذا النظام وذلك في ضوء طبيعة عمل وظروف كل جهة من الجهات الخاضعة للرقابة .

برنامج تدقيق الموازنات التخطيطية

١.الاطلاع على كافة أنواع الموازنات التخطيطية المستخدمة في المنشأة وكذلك الاطلاع على أساليب إعدادها ودراسة هذه الأساليب ومقارنتها مع المتطلبات اللازمة لأعداد مثل هذه الموازنات والوقوف على أراء الشعب والأقسام التي ساهمت في إعدادها والاطلاع على القوانين والتعليمات التي تحكم إعدادها ومتابعتها .

٢.الاطلاع والتأكد من أنواع المستلزمات السلعية والمنتجات والبضائع التي تتعامل بها المنشأة والتي تم إدراجها ضمن الموازنات التخطيطية وربط ذلك مع التدفقات والمدفوعات النقدية المخططة .

٣.التأكد من صحة الإحتسابات للأرقام المعروضة في الموازنات التخطيطية من حيث الجمع والضرب الخ

٤.الاطلاع على نسب التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة (أي مستويات الإنجاز للخطط) .

٥. مقارنة المخطط مع الفعلي وذلك لتحديد الانحرافات وتحديد أسبابها ومن **الأسباب مثلاً :-**

أ. الانحرافات الموجبة

١.عدم الدقة في وضع التقديرات (كمية وقيمة) نتيجة لقلة الكادر وعدم ملاحظة نسب التطور للخطط للسنين السابقة بصورة جيدة .

٢.التحسن والتطور في نوعية المستلزمات السلعية والمنتجات والبضائع وطرق الخزن الجيدة وإجراء دراسات خاصة بها ومنح الخصومات والتسهيلات ... الخ .

٣.ارتفاع المستوى المعاشي للسكان والتوسع في منافذ التوزيع والتطور الكبير في النشاط الإداري للمنشأة وغيرها من الأسباب .

ب. الانحرافات السالبة

١. المبالغة في وضع التقديرات (كمية وقيمة) عن السنين السابقة وضعف الكادر المستخدم .

٢. رداءة النوعية وتقليص فترة التسهيلات وسوء الخزن وقلة الكوادر الفنية وعدم المتابعة المستمرة لنسب الإنجاز (أي ضعف الإدارة).

٣. زيادة الأسعار بصورة مفاجئة وعدم منح الخصومات ووجود بدائل أخرى من المستلزمات والمنتجات والبضائع وغيرها من الأسباب .

٤. دراسة ومراجعة المستندات ومطابقة الكميات والاقيام لفترة محددة مع الكميات والاقيام في الموازنات لنفس الفترة والتأكد من عدم وجود اختلافات بينها والاستعانة بالمعادلات والعلاقات المحاسبية وربما النتائج فيها ومثلاً .

٥. رصيد أول المدة + الإنتاج المخطط (المشتريات المخططة) . المستخدم ذاتياً المخطط . رصيد أخر المدة المخطط = المبيعات المخططة .

٦. دراسة الاتفاقيات الخاصة بالتصدير والاستيراد مع الدول الأخرى والاطلاع على شروط التعاقد والتجهيز وشروط الدفع وتحويل أقيام الصادرات لحساب المنشأة وتسديد المبالغ بعد الاستلام للبضائع وغيرها ودراسة نسب التطور لكميات واقيام الصادرات والواردات وعلاقة ذلك مع حجم المنشأة ونشاطها والتأكد من الأخذ بنظر الاعتبار تأثير ذلك على الموازنة .

٧. التأكد من صحة توزيع عناصر الاستخدامات (الرواتب والأجور والمستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية .. الخ) . على مراقبات المراكز (الإنتاجية وخدمات الإنتاج .. الخ) ودراسة التفاصيل لكل عنصر من عناصر الاستخدامات من حيث عدد العاملين الموجودين والتعيينات الجديدة والترقيات وعدد الذين تركوا الخدمة وكذلك كمية وأنواع المواد الأولية المطلوب شرائها على ضوء المبيعات والإنتاج المخطط .. الخ وربط ذلك بالسنين السابقة .

٨. دراسة عناصر الموجودات الثابتة المخططة (النفقات الرأسمالية المخططة) والتحقق من صحة احتياجات المنشأة لها وعدم المبالغة فيها والتأكد من تنفيذ تعليمات الموازنة التي تصدرها وزارة المالية سنوياً .

٩. الاطلاع على حجم الطاقات الإنتاجية المتوفرة في المنشأة والمستوى المستغل منها ومقدار الطاقات المضافة والمستبعدة ودراسة نسب استغلال الطاقة ومقارنة المنفذ مع المخطط وعلاقة ذلك بالطاقة المتاحة السنوية وتحديد الانحرافات وأسبابها .

١٠. دراسة التدفقات النقدية للمنشأة وملاحظة نسب الفقرات المكونة لها ومقارنة المتحقق فعلاً من المتحقق للسنين السابقة والاطلاع على إجراءات متابعة المنشأة على تحصيل إيراداتها وتسديد التزاماتها بسرعة.

١١. التحقق من أن هدف الموازنات التخطيطية قد تم تحقيقه وأن الجهود والإجراءات العملية اللازمة لتحقيق هذا الهدف قد تم تحديدها بصورة سليمة .

المبحث الرابع

إجراءات وبرنامج تقييم الأداء

لمفهوم تقييم الأداء وجهات نظر متباينة فيذهب البعض إلى اعتبار تقييم الأداء بمثابة الحلقة الأخيرة من سلسلة الوظائف الإدارية ويعني ذلك أن تقييم الأداء بمثابة وظيفة مستقلة عن الوظائف التي تزاولها الإدارة .

وهناك من يرى أن التقييم عبارة عن فحص استنتاجي شامل للهيكل التنظيمي ولخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد المادية والبشرية

في الوحدات الاقتصادية ، ويعني ذلك أن التقييم هنا لن يقتصر على النتائج النهائية فحسب بل يمتد أيضا إلى تقييم الخطط وطرق ووسائل تنفيذ هذه الخطط لاكتشاف مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها بالإضافة إلى تقييم النتائج النهائية التي تبلورت عن الجهود التي بذلتها الإدارة في أدائها لوظائفها .

وتجدر الإشارة إلى انه يجب التميز بين مفهومين لتقيم الأداء :-

أولهما : تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروعات وذلك بهدف اتخاذ قرار بإقامة مشروع معين أو التوسع في مشروع قائم أو استكمال بعض المشروعات أو الإحلال الكلي أو الجزئي لمشروع معين وعليه فهي عبارة عن دراسة اقتصادية للمشروعات الاستثمارية تستخدم فيها مختلف المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والمالية . ومما لاشك فيه أن لهذه الدراسة اثر على الأداء الجاري فيما بعد عملية الإقرار والتنفيذ .

وثانيهما : تقييم الأداء والذي يهدف إلى التحقق من مدى كفاية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة وبطبيعة الحال فأن تقييم الأداء لن يقتصر على النشاط الجاري بل يمتد أيضا إلى النشاط الاستثماري إلا انه وفي كلتا الحالتين يتخذ من النتائج التي تم التوصل إليها مادة للتحليل العلمي لأبراز مدى كفاءة الأداء بدراسة العلاقة بين الموارد المستخدمة والأهداف المتحققة في ضوء المعايير والخطط التي سبق وضعها .

إذن فأن تقييم الأداء لا يقتصر على مجال يعني من مجالات النشاط الاقتصادي بل يشمل المجالات الإنتاجية والخدمية على السواء ، ولمختلف الدوائر والمؤسسات والشركات .

ويترتب على ذلك أن تقييم الأداء يظهر في مجال الوحدات الإنتاجية مركزاً على النشاط الجاري والاستثماري ، كما يظهر على المستوى القومي وان كان يأخذ شكلاً إجماليا لتقدير مدى الكفاءة الإجمالية التي وصلت إليها الوحدات في استخدام الموارد المتاحة لها لتحقيق الأهداف المطلوبة منها في ضوء المعايير التي تحدد سلفاً لهذا الأداء .

إن تقييم الأداء يجب أن يتصف بالاستمرارية لذلك يجب أن توضع خطة التقييم وتحدد منذ بدء برنامج النشاط عن الفترة المقبلة .

ويتطلب ذلك المتابعة أولا بأول تم تحليل النتائج النهائية التي توصلت إليها الوحدة في مختلف الجهود المبذولة ، وان تؤخذ نتائج التقييم

في الاعتبار عند وضع الخطط المقبلة للأنشطة المختلفة حيث أن التقييم يركز أساسا على تحليل ما تم التوصل أليه من نتائج وهذا لا يمنع بطبيعة الحال من إبداء الرأي في الخطط والوسائل والنظم الموضوعة لتحقيق هذه الخطط إذ قد يبرز التحليل نقصاً في كفاءة الأداء مردة عدم واقعية الخطط أو عدم ملائمة النظم والوسائل لإنجاز هذه الخطط بكفاءة .

وان كان تحليل النتائج النهائية وتقييمها يمثل أحد أشكال الوظيفة الرقابية فأن ذلك يعني أن تقييم الأداء لا يخرج عن كونه شكلاً من أشكال الوظيفة الرقابية بل انه يمثل الشكل المتطور لوظيفة الرقابة والذي يدفع معظم الباحثين للتركيز عليه لإبراز معالمه .

مما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء هو شكل من أشكال الرقابة يركز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من كافة الجهود المبذولة وبمختلف المستويات الإدارية بهدف الوقوف على مدى تحقيق الوحدة لأهدافها باستخدامها الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية .

المبحث الخامس

مستلزمات تطبيق رقابة الكفاءة والأداء

إن موضوع تقييم الكفاءة والأداء من الموضوعات الحديثة والتي ما زالت تحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة ومع ذلك فأن مستلزمات تلك الرقابة يمكن **إجمالها بما يلي** :-

أولاً : ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للوحدة.

إذ يجب تحديد الأهداف التي يقوم المشروع من اجل تحقيقها تحديداً واضحاً حتى يمكن التحقق من أداء المسئولين وتقييمه من زاوية تحقيق هذه الأهداف سواء في مرحلة إنشاء المشروع أو في مرحلة تشغيله .

ولا تقتصر هذه الأهداف على مجال يعني بل تمتد لتشمل تحديداً لأهداف المشروع في مجلات الإنتاج والتطوير والتسويق والمجال المالي والأفراد والربحية والقيمة المضافة والمسؤولية تجاه المجتمع ... الخ .

ثانياً : ضرورة وجود معايير واضحة للأداء

يعتبر تحديد المعايير محور الارتكاز في عملية تقييم الأداء وبقدر ما يتوفر لهذه المعايير من الوضوح والدقة والواقعية وقدرتها على أن تعكس الجوانب المختلفة لنشاط كل مركز من مراكز المسؤولية وأثار القرارات التي تتخذ في هذه المراكز على أنشطتها .

وقد تأخذ المعايير شكلاً كمياً وقد يعبر عنها في صورة وحدات نقدية وفي هذه الحالة تعتبر ترجمة لمعيار أو أكثر من المعايير الكمية ،

وهناك بعض المعايير الوصفية التي لا يمكن التعبير عنها رقمياً وهذا ما يجعل من عملية تحديد المعايير أمرا يكتفيه العديد من الصعوبات إلا انه يجب أن لا يهمل وضع مثل هذه المعايير وذلك بأن يتم تلمس بعض المعايير الرقمية التي تعكس النواحي غير المقتبسة ولو بطريقة غير مباشرة كأن تكون زيادة مردودات المبيعات مؤشر لعدم رضا العملاء وغياب العاملين عن العمل بدون أسباب وزيادة معدلات دوران العمالة فيه مؤشر لعدم رضا العاملين أو استيعاب المنشأة لجزء من قوة العمل في المجتمع والعمل على خفض كلفة وحدة المنتج فيه مؤشر على مدى التزام الإدارة بمسؤلياتها تجاه المجتمع، إلا أن كل هذه المؤشرات يلزمها التقدير الشخصي لبعضها ويعطي صورة متكاملة من الأداء .

ثالثاً : ضرورة توافر نظام سليم وفعال للمعلومات .

تتوقف فاعلية وكفاية نظام تقييم الأداء على درجة توافر البيانات التفصيلية السليمة في الوقت المناسب وذلك أما لوضع المعايير أو المتابعة

ورصد نتائج الأداء الفعلي أول بأول ولن يتحقق ذلك إلا بتوافر نظام سليم وفعال لجمع المعلومات .

رابعاً: يجب أن يكون تقييم الأداء مستمراً

والمقصود بذلك أن لا يقتصر على فترة زمنية واحدة وانما يتم بصورة دورية ومنتظمة وعلى فترات قصيرة نسبياً حتى يمكن تشخيص الانحرافات والعمل على تلافيها بقدر الإمكان قبل استفحال أثارها في الاتجاهات غير المرغوب فيها وتوجيهها صوب الخطوط المرسومة لها .

ويعني هذا أن تكون دورية وهذا اللون من الرقابة يعد واحداً بالنسبة لجميع جوانب أداء الوحدة أو بالنسبة لكافة الظواهر أو في شتى المجالات حيث أن من الواقع ما نجد إن هناك أوجه نشاط أو مراكز مسؤولية في إطار الوحدة الاقتصادية أكثر حساسية وعليه فهي تخضع لتغيرات سريعة ذات اثر وعليه يلزم الأمر تتبعها وتقييمها على فترات قصيرة جداً . أسبوعية أو شهرية . كما أن هناك بعضاً من أوجه النشاط أو مراكز الأداء الأخرى التي يقتضي تتبعها وتقييمها على فترات زمنية أطول نسبياً .

خامساً : بالنظر لاختلاف طبيعة النشاط في كل قطاع من قطاعات الدولة لذلك فأن المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء سوف تختلف إلى حد ما من قطاع لأخر سواء عند تقييم الأداء التفصيلي لمراكز المسؤولية من قبل إدارة الوحدة أو من قبل ديوان الرقابة المالية عليه يجب أن تتناول هذه المؤشرات الجوانب المختلفة للأداء ولجميع مراكز المسؤولية بالوحدة

ولجميع الوحدات العامة في الدولة حتى يتصف تقييم الأداء بالشمولية .

سادساً : يجب أن يمتد تقييم الأداء إلى النشاطين الاستثماري والجاري وان كان هناك بالإضافة إلى تقييم الأداء تقييم لصلاحية المشروعات المقترحة وجدواها الاقتصادية وإعداد خطة استثمارية لها .

أن هذا التقييم سوف يؤثر على أداء المشروعات التي يتم أجازتها مما يدعونا للقول بأهمية وخطورة دراسة صلاحية المشروعات المقترحة حتى لا يكون هناك تبذير للموارد المتاحة أو توجيه للموارد في وجهه أقل صلاحية بالنسبة للوحدة أو للاقتصاد القومي .

سابعاً : يتم تقييم الأداء تفصيلياً داخل كل وحدة اقتصادية سواء كانت سلعية أو خدمية إضافة إلى قطاع الخدمات الحكومي . ويهدف هذا التقييم التفصيلي والذي تجريه إدارة الوحدة أو الرقيب المالي إلى الوقوف على مدى تحقيق الأهداف بكل مركز من مراكز المسؤولية داخل الوحدة حيث تكون هناك معايير محددة لأداء كل مركز من هذه المراكز وبمقارنة الأداء الفعلي مع هذه المعايير يمكن تحديد مدى الكفاية مع الآخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين النتائج المتحققة والموارد المستخدمة في الوصول لهذه النتائج خلال فترة زمنية معينة .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يجب أن يتم تقييم الأداء بشكل أجمالي لوحدات قطاع الأعمال والخدمات وبمعرفة ديوان الرقابة المالية بهدف تحديد مدى الكفاءة في تحقيق الأهداف على مستوى كل وحدة وبالتالي على المستوى القومي لترشيد القرارات على مستوى الدولة عملاً على رفع مستوى الأداء بالاقتصاد القومي ككل .

عليه فأن تقييم الأداء على مستوى الوحدة تفصيلياً يعتبر مكملاً للتقييم على المستوى القومي .

ثامناً : التكامل مع العملية الإدارية

إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقوم فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تمثل معايير التقييم بالنسبة للعمليات على المستوى الأدنى مباشرة كما وان التكامل مع اتخاذ القرارات معناه أن تتوفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار وليس بعده .

تاسعاً : أن تفاصيل عملية تقييم الأداء تختلف ليست فقط من قطاع إلى آخر بل ومن نشاط لأخر داخل نفس القطاع ومن وحدة اقتصادية لأخرى ومن مركز مسؤولية لأخر .

يرجع هذا الاختلاف إلى ارتباط عملية تقييم الأداء بتنظيم الوحدة الاقتصادية والأهداف المرسومة لها والإمكانات المتاحة ومجالات نشاطها ونوع النشاط الذي تزاوله ومرحلة نمائها فضلاً عن ارتباطه بظروف المجتمع وقيمته الاقتصادية والاجتماعية .

عاشـراً : يسـتلزم الأمـر أن يـؤدي تقييم الأداء إلـى نتـائج إيجابيـة مـن ناحية تحسين الأداء ورفع الكفاية عند تحقيق الأهداف المرسومة وهذا يتطلب ضرورة

الاقتناع بأهمية تقييم الأداء **ويتحقق ذلك بتوافر بعض الشروط منـها :-**

١. أن يكون الهدف من تقييم الأداء ليس فقط كشف أوجه الخلل والانحرافات وإنما أيضا يؤدي ألي تحليل أسبابها بقصد الوصول لوسائل علاجها .

٢. تكامل عملية تقييم الأداء مع أنواع الرقابة الأخرى حيث أن من المعروف أن الوحـدة الاقتصـادية تخضـع لأنـواع متعـددة مـن الرقابـة أهمهـا الرقابـة الخارجية والرقابة الداخلية ورقابة الدوائر الأخرى عليها .

٣. أن يكـون نظـام تقيـيم الأداء بسـيطا ، حيـث انـه يجـب الاكتفـاء بأقـل عـدد ممكـن مـن النمـاذج التـي يطلـب مـن أي وحـدة اقتصـادية اسـتيفاء بياناتهـا لغرض تقييم الأداء ويستلزم الأمر أيضـا الاكتفاء بأقل عدد من المؤشرات والمعايير التي يتم اختبار الأداء الفعلي في ضوئها .

وذلـك لضـمان عـدم طلـب بيانـات مـن الوحـدات الاقتصـادية لا فائـدة ترجى منها وعدم انشغال جهاز التقييم في أعمال يمكن الاستغناء عنها .

٤. أن يكـون نظـام تقيـيم الأداء واضـحا ومعروفـا للوحـدات الاقتصـادية أو مراكز المسؤولية التي يتم تقييمها مما ينعكس أثره في النهاية علـى تحسـين الأداء ورفع كفايته وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

٥.أحد عشر : يجب أن يتصف تقييم الأداء بالشمول ويقصد بذلك مايلي :-

١. انطباقه مع مختلف وجوه نشاط الوحدة الاقتصادية أي أن يشمل جوانب الأداء المختلفة حيث انه لا يكفي أن يركز الأداء على نشاط معين دون باقي الأنشطة مهما كانت أهميته بل يجب أن يشمل على نواحي الأنشطة الأخرى
٢. أن يمتد تقييم الأداء ليغطي الجوانب الاقتصادية والفنية والاجتماعية والسياسية حيث إن الهدف من تقييم الأداء هو ضمان تنفيذ الوحدة الاقتصادية أو مركز المسؤولية للأهداف المرسومة له.
٣. أن يتم تقييم الأداء على جميع المستويات أي على مستوى الوحدة الاقتصادية أو النشاط النوعي أو القطاع الذي يتكون من عدة أنشطة نوعية وعلى المستوى القومي للتأكد من إن التنفيذ لا يتم فقط وفقا للأهداف وبكفاءة على مستوى الوحدة الاقتصادية فقط وإنما أيضا فيما يتعلق بالترابط والتوازن والتكامل بين مختلف الوحدات والعناصر الاقتصادية على مختلف المستويات .

اثنا عشر : يجب أن تكون كلفة الأداء أحد المؤشرات الأساسية في التقييم وهذا يعني أن يكون واضحا لدى كل العاملين بان تقييم أدائهم لا يرتبط بمجرد تأدية وظائفهم فحسب وإنما أيضا بمدى ما حققوه من وفر في النفقات وفي الإعتمادات المالية المتاحة لهم.

ثلاثـة عشـر : يجب أن يضطلع نظام تقييم الأداء بالربط في نتائجه بين عناصر الكم والنوع والزمن والتكلفة حيث إن أداء العمل كما ونوعا في حدود زمن وتكلفة معينة يعد أمرا أساسيا لتحقيق التوازن في تنفيذ الخطة بين مختلف الأنشطة والقطاعات.

أربعة عشر : يقتضي مراعاة الاعتبارات التالية عند توفر البيانات اللازمة لتقييم الأداء :-

١. تحديد المؤشرات والمعلومات والتقارير الضرورية لأداء التقييم في ميادين الأنشطة المختلفة للوحدة الاقتصادية

٢. حصر جميع أنواع الإحصاءات والبيانات الأولية اللازمة لحساب المؤشرات وعمل التقارير المطلوبة للتقييم وتحديد مصادرها .

٣. وضع نظام للتقارير يربط بين مصادر البيانات المختلفة وأجهزة الرقابة أو أجهزة التقييم لضمان الحصول على البيانات المطلوبة وفي الزمن المحدد لها دون تأخير .

خمسة عشر : تطبيق ميزانية البرامج والأداء في بعض الأنشطة الحكومية فإذا نجحت التجربة يمكن تعميمها على كافة أجهزة الدولة والمنشآت ذات الاستقلال المالي .

ستة عشر : الاستمرار في البحث والدراسة في هذا المجال للوصول إلى نتائج أفضل وذلك عن طريق ما تستجد من مؤشرات ومعلومات إضافية أثناء مرحلة التطبيق .

المبحث السادس

خطوط وإجراءات تقييم الأداء

أولاً :الخطوات والإجراءات العامة

تتمثل خطوات وإجراءات تقييم الأداء على مايلي :-

١. تحديد المعايير والأهداف المرغوب تحقيقها

يمثل المعيار أداة قياس ذات مواصفات محددة ينطوي على التنفيذ ويتعلق بالمستقبل كما انه يمثل الهدف الذي يرجى تحقيقه ذلك لأنه يعبر عن مستوى معين لكفاية ما يمكن تحقيقه ، ويتطلب الأمر أن يتم اختيار المعايير اللازمة لقياس الأداء في ضوء الفهم الواضح والإدراك السليم لأهداف الوحدة محل التقييم وظروفها ووظائفها وتنظيمها الإداري وعلاقاتها مع الوحدات الأخرى حتى يتحقق لهذه المعايير الواقعية والفعالية وعند تحديد هذه المعايير **يجب اتخاذ القرارات التالية :-**

أ. ما هي المعايير التي يختبر في ضوئها الأداء الفعلي ويتوقف هذا القرار على طبيعة النشاط الذي تزاوله الوحدة وهنا يجب اختيار المعايير التي تعبر اصدق تعبير ممكن عن مستوى الأداء للوحدة أو لدائرة نشاط معين داخل هذه الوحدة .

ب. ما هي معدلات هذه المعايير كمية كانت أو فيميه . فقد يكون المعيار مثلاً الحد الأدنى الذي لا يجب أن يقل عنه الأداء أو الحد الأقصى الذي لا يجوز الزيادة عنه.

ت. ما هي الأوليات الواجب إعطائها لكل من المعايير المنتقاة أي تحديد الأهمية النسبية لكل منهما وحسب طبيعة النشاط .

فإذا كنا في وحدة إنتاجية صناعية مثلاً وان أحد معايير الأداء في مركز إنتاجي هو الرقم الخاص بالخامات التالفة فأن أهمية هذا المعيار تتحدد أولاً بمدى أهمية خفض هذا الرقم كمؤشر لتخفيض التكاليف وثانياً بمدى أهمية خفض التكاليف بالنسبة لأهداف إدارة الإنتاج ... وهكذا .

٢. قياس الأداء الفعلي بموجب المعايير المحددة واستخراج الفرو قات وتحليلها

وذلك بأن يتم إثبات نتائج الأداء الفعلي أولاً بأول والتي تمثل خلاصة الجهود التي بذلت في تحقيق الأهداف وهنا يجب مقارنة نتائج التنفيذ مع ما كان محدداً لها من معايير لكل مركز من مراكز المسؤولية لتحديد الفرو قات بين المعيار ونتائج التنفيذ ، ولا يكفي مجرد هذا التحديد بل لابد من الولوج في دراسة تفصيلية لأسباب هذه الفرو قات فقد يتبين أنها ترجع إلى عدم واقعية الخطة والمعايير أو عدم كفاءة المنفذين أو تفاعل العاملين مع بعضهما ويجب محاسبة المسؤولين عما يدخل في نقاط تحكمهم فقط أما ما يرجع لظروف خارجية فيجيب استبعاده عند مسائلتهم عن نتائج الأداء وكفأته .

٣. اتخاذ الإجراءات الصحيحة ومتابعتها

في ضوء التحليل الموضوعي لأسباب الفرو قات بين المعايير والأداء الفعلي يتم اختيار الأجراء المصحح سواء بتعديل الخطط للفترات

التالية أو تنمية قدرات المنفذين بتدريبهم وتوعيتهم وربط نتائج الأداء بنظام فعال للحوافز والروادع ولا يكفي اتخاذ القرار المصحح فحسب بل يجب متابعة تنفيذ هذه القرارات حتى يتم التأكد من تنفيذ هذه الإجراءات وتحسين الأداء .

ثانياً : المراحل والخطوات التفصيلية لإجراءات رقابة كفاءة الأداء

إن عملية رقابة وتدقيق الأداء في الدوائر والمشاريع والمؤسسات الحكومية **تشتمل على خمسة مراحل رئيسية هي مايلي :-**

١. المسح الميداني الأولى للجهة الخاضعة للرقابة والتدقيق .
٢. دراسة التشريعات التي تعمل بموجبها هذه الجهة وتحدد أهدافها وغاياتها والإجراءات التي تضع بموجبها خططها وسياساتها ومعايير أدائها .
٣. دراسة وتقييم النظام الداخلي للسيطرة الإدارية لهذه الجهة .
٤. تحديد المجالات أو الحلقات الرئيسية الهامة في نشاط الجهة موضوع البحث وفحصها بعمق بقصد حصر مواقع الضعف والخلل فيها وتشخيص مستلزمات التغلب عليها .
٥. وضع الخطوط الرئيسية لتقرير الرقيب وتحديد النقاط المهمة فيه وترتيبها بتسلسل منطقي وإعداد التقرير وإنجازه بشكله النهائي ثم إصداره للمستويات الإدارية المعينة .

وفيما يلي أهم الإجراءات الواجب أتباعها لتنفيذ المراحل والخطوات الرئيسية لهذا النوع من الرقابة والتدقيق :-

أولاً : المسح الأولي

أ. مقابلة المسؤولين التنفيذيين وغيرهم من كبار الموظفين وخاصة مسؤول التدقيق الداخلي للحصول على المعلومات العامة عن الأنشطة التي تقوم بها الجهة وتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجهها .

ب. الحصول من الجهة المعنية على المستندات الأساسية المتضمنة المعلومات المتعلقة بالنشاط والأهداف والسياسات والمعايير وإجراءات العمل الخاصة بها .

ت. الفحص الميداني عن طريق التجوال في الدوائر والأقسام والمعامل والمنشآت العائدة لهذه الجهة بغية التعرف على مواقع الوحدات العاملة وتقييم حجمها وأهميتها وتحديد العلاقة بين الوحدات والأقسام المختلفة ولغرض بناء علاقة مباشرة مع المسؤولين المشرفين على هذه الوحدات والأقسام .

ثانياً: دراسة التشريعات والأهداف والسياسات والمعايير .

١. دراسة المعلومات التي تم الحصول عليها عند تنفيذ الخطوات التدقيقية في المرحلة الأولى لتحديد أهداف الجهة وسياساتها والمعايير التي تطبقها في تقييم أدائها والتأكد من أن هذه الأمور محددة بوضوح .

٢. دراسة الظروف التي أحاطت بإنشاء هذه الدائرة أو المشروع أو المؤسسة وهل أن أسباب وجودها وظروف ومستلزمات عملها مازالت قائمة وكما كانت عليه عند إنشائها وما هي التغيرات الجوهرية ومستلزمات العمل والجديدة فيها.

ثالثاً : دراسة وتقييم النظام الداخلي للسيطرة الإدارية .

١. تحديد المجالات المهمة التي تستدعي فحص شامل ودقيق عن أعمال الجهة الخاضعة للتدقيق .

٢. تحديد طبيعة وحجم الاختبارات التي ينبغي أجراءها لتشخيص الآثار الناجمة عن وجود نقاط الضعف والخلل في هذه المجالات المهمة من نشاط الجهة .

ويجب أن يكون الهدف من أجراء هاتين الخطوتين هو لتحديد مايلي :-

أ. الوسائل والطرق المستخدمة في العمل .

ب. مدى ملائمة وفائدة الخطوات المستخدمة في عمل الجهة موضوع التدقيق.

ت. تقييم نتائج أعمال هذه الجهة بالمقارنة مع الأهداف والخطط والمعايير المقررة لها قانوناً وبالقياس مع ما هو معقول وممكن .

ث. مدى فاعلية سيطرة الإدارة الداخلية .

رابعاً : فحص المواقع المهمة ونقاط الضعف والخلل وتحديد مصادر المعوقات والصعوبات في النظام .

إن هدف هذه المرحلة من مراحل التدقيق هو التعرف على نوعيته وأهمية المعوقات والصعوبات التي تعاني منها الجهة موضوع التدقيق وتحديد مواقعها وحصر أسبابها وجمع المعلومات التي تظهر درجة احتمال حدوثها فعلاً .

وعليه يجب على الرقيب اتخاذ الخطوات التالية لإنجاز هذه المرحلة :-

١.فحص مدى التقيد بالمتطلبات القانونية والمقاصد التشريعية .
٢.فحص مدى الالتزام بالسياسات المقررة .
٣.دراسة وتقييم مدى تحقيق أهداف وغايات العمليات الميدانية التي تتماشى مع الأهداف الأصلية للجهة موضوع التدقيق .
٤.تقييم كفاءة وفاعلية واقتصادية استخدامات اليد العاملة والمواد والموارد المالية .
٥.تقييم كفاءة العمليات عندما يكون النشاط مقسم إلى عدة عمليات .
٦.فحص ضوابط ومعايير السيطرة على المعلومات المدرجة في السجلات المالية والتقارير والإحصاءات التي تخص الأمور والعمليات التي تقع ضمن المواقع التي تظهر فيها المشاكل ومدى ملائمة وكفاية ودقة هذه المعلومات للاعتماد عليها عند تقييم حجم وأهمية هذه المواقع .

خامساً : مرحلة إعداد تقارير أعمال الرقابة والتدقيق

١.إعداد مسودة التقرير بأسلوب علمي ومهني توضع بالاستناد إلى ما اكتشف من حقائق ومعلومات من خلال أعمال الرقابة والتدقيق .
٢.مناقشة مسودة التقرير مع المسؤولين المعنيين في الجهة موضوع التدقيق وإبداء مرونة عالية في الصراحة وتبادل وجهات النظر مع هؤلاء المسؤولين حول الأمور الرئيسية في التقرير .

٣.استخدم مختلف وسائل العرض والتعبير (بما في ذلك الرسم والجداول والمعادلات الرياضية) التي تضمن وضوح وسهولة فهم وإدراك مضمون النقاط المدرجة في التقرير .

هذا ويجب أن يتضمن التقرير بإيجاز النقاط التالية :

أ. لماذا أجرى التدقيق وتحت أية صلاحية نفذ .

ب.ما هي الأعمال التدقيقية التي أجريت فعلاً .

ت.هل ما يجري فعلاً في المشروع أو الدائرة يتفق مع ما يجب أن يكون إيجابا أو سلبا .

ث.ماذا تعني المعلومات التي اكتشفها التدقيق .

ج. ماذا يجب عمله من قبل الجهة المدققة لتصحيح الأوضاع .

ح. لماذا يجب تصحيح الأوضاع وماذا سيحدث لو لم يجر تصحيحهاً .

أما من حيث شكل وترتيب محتويات التقرير فيفضل مراعاة ما يلي :-

١. ملخص بأهم النقاط التي يتضمنها التقرير (أو على شكل ملحق في مقدمة التقرير) .

٢. الأهداف والمجالات أو الأمور التي تناولها العمل الرقابي أو التدقيق .

٣. الجوانب الإيجابية في نشاط إدارة المشروع من خلال ما تظهره نتائج التدقيق .

٤. الجوانب السلبية والمعوقات والمشاكل الإدارية التي أظهرتها نتائج أعمال الرقابة والتدقيق .

٥. حجم وأهمية المعوقات والمشاكل التي تعاني منها الجهة وأثارها وأبعادها .

٦. الأسباب المؤدية لظهور المعوقات والاختناقات .

٧. التوصيات والمقترحات لتصحيح الأوضاع . أي الحلول أو العلاج وإجراءات الوقاية.

٨. موقف إدارة الجهة موضوع التدقيق من هذه المشاكل والصعوبات والإجراءات التي اتخذتها والتي يؤيدها الرقيب .

٩. موجز بالاستنتاجات المستخلصة من نتائج أعمال التدقيق .

المبحث السابع

مؤشرات تقييم الأداء

تختلف المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء باختلاف طبيعة النشاط الذي يتم تقييم الأداء فيه ، **وفيما يلي أهم المؤشرات الممكن استخدامها** :-

معدل عائد الاستثمار

بالرغم من إن الربح من المؤشرات الهامة في تقييم الأداء إلا أن اقترانه بالأموال المستثمرة في المشروع يعطي مؤشرا أكثر فائدة في عملية التقييم ، على أن يتم استبعاد الأموال غير المستثمرة في الوحدة بصورة مستمرة من إجمالي الاستثمارات وفي نفس الوقت يجب أن يستبعد من الربح أي عائد تحصل عليه من البنود التي يتم استبعادها من المال المستثمر .

ويمكن وضع هذا المؤشر بصورة أكثر وضوحا كما يلي:-

$$\textbf{عائد الاستثمار} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{المال المستثمر}} * \frac{\text{الفائض}}{\text{لمبيعات}}$$

حيث يوضح الجزء الأول من المعادلة إنتاجية المال المستثمر من المبيعات و يوضح الجزء الثاني ربحية هذه المبيعات وينتج عن تفاعلها العائد على الاستثمار وبالتالي يمكن معرفة ضعف أو كفاءة الأداء بصورة أكثر تفصيلا وتتبع أسبابه بشكل أفضل.

ربح المبيعات

تعتبر المبيعات الإيراد الأساسي في المنشأة التجارية والصناعية وقد يطلق عليها في المنشات الخدمية بـ(خدمات مباعة).

يعتبر زيادة رقم المبيعات من فترة لأخرى مؤشرا على تطور الوحدة وان كانت فعالية هذا المؤشر تزيد عندما يقترن بمؤشرات أخرى كالربحية وذلك بنسبة الأرباح المتحققة إلى المبيعات الفعلية ومقارنة هذه النسبة الفعلية بمثيلتها بالخطة المحددة للوحدة أو الوحدات المثيلة بالإضافة إلى المقارنات الزمانية مع فترات سابقة لمعرفة مدى كفاية تحقيق الأهداف ومدى الكفاية النسبية بين الوحدات المتنافسة بنفس القطاع .

وبطبيعة الحال يجب استبعاد الأرباح من الأنشطة العرضية (غير الرئيسية) من بسط هذه النسبة حتى يكون المؤشر أكثر واقعية في التعبير عن مدى كفاية الأداء داخل الوحدة الاقتصادية .

المخزون

يعتبر المخزون من الأمور الحيوية داخل أي وحدة اقتصادية سواء كان هذا المخزون مستلزمات سلعية . خامات . أو كان منتجات تامة في الوحدات التي يمكن تخزين إنتاجها .

إن توافر المخزون المناسب عامل مهم في نجاح الوحدة في تحقيق أهدافها حيث يعمل المخزن على سد الفاصل الزمني بين تاريخ الإنتاج والبيع للمنتجات التامة وتاريخ الشراء والاستحواذ والاستخدام للمستلزمات السلعية.

إن المخزون المناسب يساعد على استقرار الإنتاج وإبعاده عن التقلبات الموسمية سواء كان المخزون من الخامات أو من الإنتاج التام كما يساعد على تحقيق وفورات نتيجة لإتباع نظام الإنتاج المستمر أو إمكانية تلبية الطلبات في الوقت المناسب .

إلا إن هذه ليست دعوة مفتوحة للتمادي في التخزين إذ إن المخزون سلاح ذو حدين فكما أن توافر المخزون المناسب له مزايا إلا إن زيادته عن الحد المناسب قد يكبد المنشاة خسائر تتمثل في احتمالات التلف أو التقادم والزيادة في أعباء التخزين وتعطيل جزء من رأس المال المستثمر بالوحدة مما ينعكس على نقص مؤشر عائد الاستثمار السابق ذكره .

وفي ذات الوقت يمثل نقص المخزون عائقا أمام تحقيق الوحدة لأهدافها وان كان يحقق لها بعض الوفورات متمثلة في تكاليف التخزين وتجنب المخاطر التي قد يتعرض لها المخزون.

إذن يجب إتباع الأساليب العلمية الحديثة في تحديد الحجم المناسب من المخزون حتى تتمكن الوحدة من تحقيق أهدافها ويجب اعتبار توافر الحجم الأمثل للمخزون بمثابة مؤشر من مؤشرات قياس كفاءة أداء الوحدة الاقتصادية .

ومن أهم المؤشرات المستخدمة في هذا المجال فترة التخزين للخامات أو الإنتاج التام.

فترة التخزين = قيمة مخزون الخامات في نهاية المدة / متوسط الاستخدام الشهري للخامات خلال السنة

أو فترة التخزين = كلفة مخزون الإنتاج التام آخر المدة / المتوسط الشهري لكلفة المبيعات

أو فترة التخزين = **قيمة** مخزون الإنتاج التام آخر المدة – بسعر البيع / المتوسط الشهري للمبيعات

ومقارنة فترات التخزين المستنتجة مع الفترات النموذجية . إن وجدت . وتلك المحددة وكذا بالفترات الماضية والمنشأة المثيلة لمعرفة مدى كفاءة الأداء في هذا المجال .

مؤشر الإنتاجية

تقوم العملية الإنتاجية على تفاعل مجموعة من العناصر تتمثل بصفة أساسية في العمل / بشري وآلي ، المواد الخام ، رأس المال . ويجب تحقيق أفضل استخدام لهذه العناصر للوصول إلى أهداف الوحدة

الاقتصادية أو المشروع الخدمي .

ويمكن لهذا الغرض استخدام المؤشرات التالية :-

أ. نسبة استغلال الطاقة الآلية في خطوط الإنتاج

صافي ساعات التشغيل للآلات لكل مرحلة أو خط إنتاجي

= ــــــــــــ

إجمالي عدد الساعات التي يمكن للمرحلة أو الخط أن تعملها

خلال فترة

مما يعطي مؤشراً عن مدى كفاءة الأداء في استخدام الطاقة الآلية المتاحة لديها مع مقارنة ذلك بما هو مخطط ومع الفترات الماضية .

ويمكن تعضيد هذا المؤشر في وحدات إنتاجية بمؤشر أخر وهو نسبة قيمة المخرجات إلى ساعات التشغيل الفعلية خلال الفترة لمعرفة إنتاجية الساعة / آلة مع الأخذ بنظر لاعتبار تغيرات أسعار المخرجات خلال الفترات المتلاحقة.

ب. بالنسبة لعنصر العمل يمكن أستخدم المؤشرات الثلاثة الآتية :-

١. قيمة الإنتاج للعامل في العام الحالي . على أساس قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية

قيمة الإنتاج الإجمالي بسعر السوق . مستبعداً المشغولات الداخلية

= ــــــــــــ

متوسط عدد العاملين بالنشاط الجاري

= إنتاجية العامل في النشاط الجاري

ويمكن مقارنة هذا المؤشر بالإنتاجية المخططة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن هناك بعض الوحدات الاقتصادية قد تجبر على تحمل بعض العمال غير المنتجين كالمعوقين وهنا يجب استبعاد هؤلاء العمال عند حساب المؤشر حتى يكون أكثر واقعية في تحديد كفاءة عنصر العمل .

٢. قيمة الإنتاج للدينار / أجر في العام الحالي

$$\text{إنتاجية الدينار / أجر} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الإجمالي بسعر السوق (بعد استبعاد المشغولات الداخلية)}}{\text{إجمالي أجور النشاط الجاري}}$$

ويتم أجراء المقارنات مع الفترات السابقة لتحديد تطور الكفاية ومع الإنتاجية المخططة ويمكن أيضاً المقارنة بالوحدات المثيلة ويجب هنا أيضا مراعاة التحفظ في المؤشر السابق لاستبعاد أجور العمال غير المنتجين من النشاط الجاري على اعتبار أن أجورهم تمثل عبء اجتماعي نسب الغياب للأسباب غير العادية

$$= \frac{\text{عدد أيام الغياب للأسباب غير العادية}}{\text{صافي أيام العمل الفعلية خلال الفترة}}$$

وأن كانت هذه النسبة لا تمثل نسبة الإنتاجية إلا إن لها انعكاس على إنتاجية العامل إضافة إلى إنها توضح مدى كفاءة الإدارة في خلق جو الاستقرار للعمال وارتباطهم بمجتمعهم الصغير (الوحدة) ومدى رضاء العمال عن هذا المجتمع .

بالنسبة لعنصر الخامات يمكن استخدام نسبة الضياع في الخامات .

كمية الضياع في الخامات

حيث يتساوى = ـــــ

كمية الخامات المعيارية اللازمة للإنتاج الفعلي

وإذا كانت هذه النسبة لا تعتبر ضمن المؤشرات الإنتاجية لعنصر الخامات إلا أنها تؤثر في إنتاجية الخامات **والتي يجب استخدامها كالآتي** :-

قيمة الإنتاج الإجمالي بسعر السوق

مؤشر الإنتاجية = ـــــ

كلفة الخامات المستخدمة لهذا الإنتاج

وبهذا الشكل يمكن الوقوف على مدى كفاءة المسؤولين عن الوحدة في استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة لهم ويسهل تحقيق الكفاية في استخدام هذه العناصر ولاسيما في حالة قدرتها في المجتمع .

مؤشرات التمويل

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف بالوحدات الاقتصادية ، إذ يعتمد عليها نجاح المشروع أو فشله وهذا ما يلقي على عاتق المسؤولين عن هذا النشاط عبء كبيراً .. حيث يكون على الإدارة المالية العمل على توفير الأموال اللازمة للوحدة بأقل تكلفة ممكنة وفي نفس الوقت تحقيق أفضل استخدام لهذه الأموال مع الحفاظ على درجة معقولة من السيولة تسمح بالوفاء بالتزامات الوحدات وعلى ذلك فأن الإدارة المالية توازن

بصفة مستمرة بين هدفين متعارضين تماماً هما السيولة والربحية وتعمل على تحقيق أفضل توازن بينهما .

عليه يمكن تقسيم المؤشرات التي تقيس كفاءة الإدارة في هذا المجال **إلى ثلاث مجموعات رئيسية :**

أولاً :المؤشرات التي تقيس مدى التوازن في الهيكل التمويلي (مصادر الأموال**)**.

ثانياً: المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة الإدارة في استخدام الأموال .

ثالثاً : المؤشرات التي تقيس مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها التي يستحق سدادها .

بالنسبة للمجموعة الأولى التي تقيس مدى التوازن في الهيكل التمويلي **يمكن استخدام المؤشرات التالية.**

نسبة تغطية إجمالي مصادر التمويل طويلة الأجل إلى الأصول الثابتة وما في حكمها .

حيث تشمل المصادر الطويلة الأجل بالأموال المملوكة للوحدة مضافاً إليها القروض طويلة الأجل ... وبما أن الأصول الثابتة تمثل استخدام طويل الأجل للأموال لذلك بات من الضروري تمويلها أيضاً بمصادر طويلة الأجل.
وللحصول على صورة أوضح بالأموال أن يضاف لهذه النسبة :-

أ. نسبة المصادر المملوكة إلى الأصول الثابتة ..

ب.دراسة مكونات رأس المال العامل وطريقة تمويلها ومدى سلامة ذلك في ضوء طبيعة النشاط الذي تزاوله الوحدة .

ت.نسبة المصادر المملوكة إلى المصادر المقترضة لمعرفة مدى الوازن في هيكل التمويل ولا سيما إن لهذه العلاقة أثر هام على نسبة الربحية حيث تلتزم الوحدة بدفع عبء دوري للأموال المقترضة وهو الفوائد .

أما فيما يتعلق بالمجموعة الثانية من المؤشرات والتي تقيس مدى كفاءة الإدارة في استخدام الأموال فيمكن استخدام عدة نماذج مقارنة بالاستخدامات الثابتة والمتداولة حيث يقارن العام الحالي بالسابق إضافة إلى بيان تحليلي بحركة الأموال ومصادرها واستخداماتها خلال الفترة الحالية محل التقييم ويمكن

لتعزيز هذا المؤشر استخدام نسبة المبيعات إلى الإيرادات إلى متوسط إجمالي الأصول لتحديد إنتاجية الدينار المستثمر في أصول الوحدة ونسبة المبيعات إلى متوسط الأصول الثابتة بعد استبعاد ما لم يستخدم أو يهيئ للاستخدام بعد .

وكذلك نسبة المبيعات إلى متوسط رأس المال العامل ونسبة المبيعات إلى متوسط الخزين السلعي .

وبمقارنة هذه النسب مع النسب النموذجية والمخططة مع ألا عوام والمنشآت المثيلة توضح مدى كفاية توظيف الأموال بالوحدة الاقتصادية .

أما فيما يتعلق بالمجموعة الثالثة من المؤشرات والتي تقيس مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل **يمكن استخدام النسب التالية :-**

نسبة التداول : حيث تنسب الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة لتحديد مدى قدرة المنشأة على سداد هذه الالتزامات بما لديها من أصول متداولة .

نسبة السيولة : وذلك بنسبة أوراق القبض + أوراق مالية قصيرة الأجل + النقدية إلى الخصوم المتداولة .

نسبة السيولة السريعة : والتي توضح مدى قدرة الإدارة على سداد ديونها قصيرة الأجل بما لديها من نقدية حاضرة وتستخرج بقسمة النقدية الحاضرة على الخطوط المتداولة .

متوسط فترة التحصيل: والتي توضح مدى كفاءة الإدارة في تحصيل الديون المستحقة لها بذمة العملاء وذلك بقسمة العملاء (عدا مخصص الديون المشكوك بها) + أوراق القبض على متوسطات المبيعات الفعلية اليومية .

متوسط فترة الائتمان : والذي تحصل عليه المنشأة من دائنيها والتي تستخرج بقسمة الدائنين + أوراق الدفع على متوسط المشتريات اليومية .

وتتم المقارنات بالنسبة لكل من هذه المؤشرات مع المحدد مقدماً لكل منها والفترات الماضية والمنشات المثيلة .

الموازنات التخطيطية

أن الموازنات التخطيطية لا تخرج عن كونها خطة تفصيلية محددة مقدماً يتم إعدادها وتوزيعها لتكون مرشداً لتنفيذ العمليات الجارية ولتكون أساساً لتقييم الأداء .

أن للموازنـــات التخطيطيـــة وجهـــان : . أحـدهما يتعلـق بالموازنـة التخطيطية كأداة للتخطيط حيث تزودنا بالمعلومات عن عوامل معينة مثل النقدية والطاقة الإنتاجية... الخ في فترة زمنية مستقبلية مما يساعد على اتخاذ القرارات الإدارية .

أما الوجه الثاني فيتعلق بالناحية الرقابية حيث تزودنا بأساس لمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له ومن ثم تسهل عملية تقييم الأداء .

وفي الواقع نجد أن المظهر الرقابي للموازنات التخطيطية ينتهي بعملية تحليل الانحرافات وكتابة التقارير عنها فالانحرافات التي تنشأ يقتضي الأمر

تحليلها والوقوف على أسبابها وتحديد المسؤوليات عنها وفي النهاية اتخاذ الإجراءات التصويبية كلما أمكن ذلك .

وتتطلب عملية تقييم الأداء عن طريق الموازنات التخطيطية ضرورة التفرقة بين نوعين من الموازنات هما الموازنات التخطيطية للتشغيل والموازنات التخطيطية للبرامج .

الموازنات التخطيطية للتشغيل

وهذا النوع من الموازنات يتعامل مع بنود النفقات التي يمكن عمليا وضع معايير كفاية لها أو بمعنى أخر مؤشرات يمكن عن طريقها قياس الأداء الفعلي ومن أمثلة هذه الموازنات القائمة التقديرية للمواد ، العمالة المباشرة المصروفات الصناعية الإضافية .

الموازنات التخطيطية للبرامج

وهذا النوع من الموازنات . على عكس الموازنات التخطيطية للتشغيل . يتعامل مع بنود النفقات التي يشتمل وضع المعايير كفاية لها ولهذه البنود تخضع لحد كبير للتقدير الشخصي للإدارة .

ومن أمثلة هذا النوع من الموازنات ... القائمة التقديرية للمصروفات الإدارية والقائمة التقديرية لمصروفات الأبحاث والتجارب .

ويقتضي الأمر ضرورة التمييز بين النوعين السابقين من الموازنات التخطيطية ، والمهم في هذا المجال هو استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء ، ففي ظل الموازنات التخطيطية للتشغيل يتم التركيز على

مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له وعليه تتبلور عملية الرقابة على التكاليف في النهاية إلى عملية لتقييم الأداء .

وحيث أنه من المتعارف عليه لدى المستويات الإدارية المختلفة إن أدائهم سوف يتم قياسه عن طريق مؤشرات محددة مقدماً في إطار الموازنة التخطيطية وحينئذ نجد إن هؤلاء الأفراد على مواقع التنفيذ سوف يكتسبون حافزاً لبذل أقصى جهود لهم لتنفيذ الموازنة التخطيطية على الوجه المحدد ومن ثم يمكن تحسين أدائهم .

وتنطوي الرقابة بموجب الموازنات التخطيطية على **عمليتين رئيسيتين هي :-**

١. تحضير الموازنة في صورة خطة كمية وقيميه عن فترة مستقبلية وبالتالي فهي تعبر عن خطة تكلفة للموارد تتعلق بفترة محددة وتهدف الوحدة لتحقيقها .
٢. إجراء الرقابة بهدف اتخاذ الإجراءات المصححة بمعرفة الإدارة على مستوياتها المختلفة ، وهذا يعني ضمنا قبول المستويات الإدارية للخطة ذاتها... الأمر الذي يتطلب توضيح خطوط المسؤولية ومراكزها في خطة تنظيمية واضحة يتم على أساسها توزيع الاختصاصات والواجبات.

التكاليف

أولاً: التكاليف المعيارية كمؤشر لقياس الأداء

إن المعلومات التي يتم الحصول عليها في ظل التكاليف التاريخية هي معلومات صحيحة وقيمة .. إلا إن الإدارة تحصل عليها بعد البدء في عملية الإنتاج كما إن هذه المعلومات تعكس التكاليف الخاصة بفترة سابقة . بمعنى

أن أي نقص في كفاءة التشغيل لا يمكن اكتشافه إلا بعد انتهاء الفترة .

ولتلافي هذا العيب يمكن استخدام التكاليف المعيارية للحصول على بيانات ومعلومات تخدم الإدارة في تنظيم العمليات الإنتاجية حيث بواسطتها **يمكن الوصول إلى ما يلي** : -

١. تحديد ما يجب أن تكون عملية تكلفة المنتج قبل فترة التكاليف المحددة تحت الظروف السائدة في الفترة .
٢. مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية خلال الفترة لتحديد كفاية العمليات .

عليه يمكن تعريف محاسبة التكاليف المعيارية بأنها طريقة تحدد بموجبها التكلفة على أساس تجميع تكلفة المواد والعمل المباشر والمصاريف الصناعية غير المباشرة التي تمثل ما يجب أن تكون عليه تكلفة هذه العناصر إلى جانب تحديد ما تكلفه فعلاً .. أي تحديد التكاليف التي تعتبر معيارية إلى جانب الفعلية ومتى ما تحددت التكلفة المعيارية يصبح بالإمكان مقارنة التكاليف الفعلية للمواد والأجور المباشرة والمصاريف الصناعية غير المباشرة بالتكاليف المعيارية .

وبمقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية على فترات زمنية تظهر في الحال أية اختلافات بينهما وبالتالي تكشف بسرعة أي نقص في كفاية تشغيل العمليات الصناعية كما تتخذ في الوقت نفسه الإجراءات اللازمة لإزالة الأسباب المؤدية لذلك .

ولاستخدام التكاليف المعيارية كمؤشر لقياس الأداء **يمكن استخدام المعايير التالية :-**

١. الكلفة المعيارية للمواد

بواسطة هذا المعيار يمكن تحديد الكمية المعيارية التي يجب أن تدخل في إنتاج الوحدة التامة وكذلك السعر المعياري الذي يمكن به الحصول على المواد في ظل أعلى درجة من الكفاية يمكن الوصول إليها .

٢. الكلفة المعيارية للعمل

وبموجب هذا العيار يمكن تحديد الوقت المعياري الذي يجب أن يمضيه العامل في إنتاج المنتج داخل كل قسم وكذلك تحديد الكلفة المعيارية للأجور في الساعة أو المعدل المعياري للأجر في الساعة .

بالنسبة لتحديد الوقت المعياري يقوم المشرف على العمال بتحديد الوقت الذي يعتبرونه معياراً لأداء كل عملية تتم في المصنع ولا يفترض أن يكون هذا الوقت نموذجياً ولكن يجب أن يكون كما هو الحال بالنسبة للمواد ممثلاً لأقصى درجة من الكفاية يمكن الوصول إليها .

٣. الكلفة المعيارية للمصاريف غير المباشرة

ويتم بموجب هذا المعيار ما يلي :-

- إعداد جدول بالمصاريف الصناعية المعيارية الخاصة بكل قسم من الأقسام التكاليفية (إنتاج وخدمات) والتي تعتبر مباشرة بالنسبة لهذه الأقسام.
- إعداد جداول بالمصاريف الصناعية المعيارية التي يصعب تخصيصها على الأقسام التكاليفية (مصاريف عامة) .
- توزيع المصاريف الواردة في الجدول (ب) على الجداول الخاصة بالأقسام التكاليفية (أ) .
- إعادة توزيع مجموع المصاريف الصناعية المعيارية غير المباشرة الخاصة بأقسام الخدمات على الأقسام الإنتاجية ... وهكذا تتجمع لدينا المصاريف الصناعية المعيارية غير المباشرة لكل قسم من الأقسام الإنتاجية والتي توزع بالتالي على الوحدات المنتجة في كل قسم من هذه الأقسام .

٤. الساعة المعيارية

عند تحديد العمل اللازم لإتمام تشغيل عدد من المنتجات خلال فترة معينة في إدارة معينة فأن ساعة العمل هي أساس مشترك للقياس خاصة وان المنتجات تختلف في مواصفاتها واحتياجاتها لعنصر العمل .

ويعبر عن عامل القياس المشترك بالوقت وهو (الساعة المعيارية) حيث تقيس كمية العمل اللازم لإتمام أي منتج بواسطة أي آلة او تحت إشراف أي عامل .

فمـثلاً إذا أمكن إنتـاج (٥٠) وحدة فـي (٥) سـاعات فأنـه يمكـن القـول بأن معيار أو معدل إنتاج الساعة هو (١٠) وحدات وبالتالي الإنتاج المنتظر في (٣) ساعات هو (٣٠) وحدة وهكذا .

إن السـاعة المعياريـة ليسـت سـاعة زمـن ولكـن (سـاعة) تقيس الإنتـاج الـذي يـتم خـلال السـاعة ويـتم التوصـل إلـى السـاعة المعياريـة بدراسـة الـزمن والحركة وبالخبرة والتحكم السليم.

٥.معدل الكفايـة .

٦. يعبر معدل الكفاية علـى نسبة ما يعادل السـاعات المعياريـة للعمل المنجز إلى الوقت الفعلي المستنفذ لإتمام الإنتاج .

فمـثلاً : إذا كـان معيـار إنتـاج السـاعة هـو (١٠) وحـدات وان إنتـاج (٦٠) وحدة قد تم في (٥) **ساعات فأن** :-

ما يعادل الساعات المعيارية للإنتاج
معدل الكفاية = ــــــ * ١٠٠
الوقت الفعلي المستنفذ لإتمام الإنتاج

٦
= ـــ * ١٠٠= ١٢٠ %
٥

وكلمـا زادت النسـبة عـن ١٠٠ كلمـا كـان هنـاك كفايـة أكبـر أمـا إذا انخفضت فأنها تعبر من كفاية أقل .

فلـو إن إنتـاج (٦٠) وحـدة قد تـم فـي (٨) سـاعات فـأن معـدل الكفايـة **يحسب كما يلي** :-

٦

معدل الكفاية = ـ * ١٠٠= ٧٥%

٨

٧. معدل النشاط

يربط معدل الكفاية بين كمية الإنتاج الفعلي معبراً عنها بساعات معيارية والساعات الفعلية المستنفذة في إنتاج نفس الكمية .

أما معدل النشاط فيربط بين الإنتاج الفعلي والمخطط معبرا عنهما بساعات معيارية وبذلك لا يقيس الكفاية ولكن يقيس مستوى النشاط الذي يتم مع التعبير عن الإنتاج الفعلي والمخطط بالساعات المعيارية .

فمثلاً : في خلال وقت معين تم تشغيل إنتاج فعلي يعادل ٤٩٠ ساعة معيارية وكان من المخطط أن يتم تشغيل إنتاج يعادل ٣٥٠ ساعة معيارية **فتكون النسبة المئوية كما يلي :-**

ما يعادل الساعات المعيارية للإنتاج الفعلي

ـــ *١٠٠

ما يعادل الساعات المعيارية للإنتاج المخطط

٤٩

ـ ١٠٠ = ١٤٠%

٣٥

ثانياً : الكلفة الحدية

١. نقطة التعادل .

هي النقطة المعبرة لمستوى إنتاج معين والتي تتساوى عندها إيرادات النشاط الجاري مع التكاليف الكلية وبتغير مستوى الإنتاج يتحدد الفائض أو العجز المتوقع بحيث يمكن الاسترشاد بها عند وضع سياسات وخطط الإنتاج المستقبلية .

وتتحدد نقطة التعادل عند تساوي الفرق بين الإيرادات والكلف المتغيرة مع التكاليف الثانية **ووفق المعادلة التالية :-**

الكلف الثابتة = الإيرادات . الكلف المتغيرة .

استخدامات نقطة التعادل :-

١. استخدام نقطة التعادل في تخطيط الربح والمبيعات

أي نقطة التعادل بالكميات = التكاليف الثابتة / المساهمة الحدية للوحدة الواحدة

ونقطة التعادل بالمبلغ = التكاليف الثابتة / (١ − التكاليف المتغيرة للوحدة / سعر بيع الوحدة)

ولما كانت نقطة التعادل تمثل كمية المبيعات التي عندها تتساوى إيرادات المبيعات مع كلفة المبيعات وبذلك فأن إدارة المنشأة تستطيع أن تحدد حجم المبيعات اللازمة لتحقيق الأرباح المخططة وذلك بإضافة رقم

الربح المطلوب إلى التكاليف الثابتة كما موضح في المعادلتين أعلاه .

٢. استخدام نقطة التعادل لتحسين ربحية المنشأة

ويتم ذلك عن طريق دراسة المتغيرات التي تحتويها نقطة التعادل هي :-

- زيادة سعر البيع للوحدة
- تخفيض نصيب الوحدة من التكاليف
- تخفيض التكاليف الثابتة للمنشأة
- زيادة حجم المبيعات

استخدام نقطة التعادل في تحديد حجم التوسع في الطاقة أن دراسة التكاليف لمشروع يرغب في زيادة إنتاجه تعتبر العامل الأساسي.

وكذلك الربحية المتحققة عن هذه الزيادة فقد تكون هناك طلبات على منتجات المنشأة تزيد على الطاقة القصوى للمنشأة حالياً فأن التفكير في زيادة الخطوط الإنتاجية يعني زيادة في التكاليف ككل ومنها الثابتة .

فلو زادت التكاليف الثابتة فأن ذلك يعني زيادة نقطة التعادل حتى يتم تحقيق نفس الأرباح التي كانت تحصل عليها المنشأة وهنا قد لا يصل الطلب على المنتجات إلى هذه الكمية وبالتالي لا تحقق المنشأة الأرباح التي كانت تحققها سابقاً فهنا يتم التوسع بناء على نقطة التعادل والأرباح والطلب على الإنتاج.

٢.**المساهمة الحدية :** وتمثل الفرق بين سعر بيع وحدة المنتج وبين كلفة وحدة المنتج المتغيرة .

٣.حد الآمان : إن حد الأمان يعبر عن المبيعات (كمية أو قيمة) التي تتولد عنها الأرباح الصافية أي المبيعات التي تتحقق بعد نقطة التعادل .

وحيث إن المبيعات عند نقطة التعادل تغطي جميع تكاليف الإنتاج (كل التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة المتعلقة بتلك المبيعات) فأن أي مبيعات تقع بعد نقطة التعادل وتدخل في مجال هامش الأمان سوف تولد ربحاً صافياً (بعد أن يتم طرح التكاليف المتغيرة المتعلقة بها) وذلك لعدم تحميلها بأي تكاليف ثابتة وهذا يعني بأن هامش المساهمة للمبيعات بعد نقطة التعادل يمثل الأرباح الصافية المتحققة .

ويتم حساب حد الأمان كما يلي :-

كمية حد الأمان = المبيعات المخططة بالوحدات . نقطة التعادل بالوحدات

قيمة حد الأمان = المبيعات المخططة بالدينار . نقطة التعادل بالدينار

صافي الربح = حد الأمان بالدينار * نسبة المساهمة الحدية

وقد تلجأ الإدارة عند وضع خطتها الإنتاجية إلى تحديد هدف معين من الربحية يتم على أساسه بناء الموازنة وفي هذه الحالة يمكن استخراج المبيعات التي تحقق هدف الربح المخطط المطلوب **بموجب المعادلة الثابتة:-**

التكاليف الثابتة + هدف الربح المنشود

المبيعات بالقيمة = ــــــــ

نسبة هامش المساهمة

وإذا تم تحديد الهدف على أساس نسبة ربح معين من المبيعات **فتكون المعادلة :-**

التكاليف الثابتــــة

ــــــــ

١- (نسبة التكاليف المتغيرة إلى المبيعات + نسبة الربح المنشود)

الطاقة الإنتاجية كمؤشر لقياس الكفاءة

الطاقة التصميمية

وهي أعلى كمية إنتاج موصوف يمكن تحقيقه خلال فترة زمنية معينة في ظل توفر مستلزمات وظروف تشغيل محددة لتصاميم مفردات المكائن وهي

من تقديرات الفنيين والمهندسين وعليه فهي تقدير نظري وغير صحيح من الناحية العملية وذلك لعدم الآخذ في الحسبان لأي نوع من أنواع التوقفات سواء كانت من الممكن تجنبها أو من غير الممكن ذلك .

الطاقة المتاحة السنوية

وهي أعلى كمية إنتاج موصوف يمكن تحقيقه بتشغيل المكائن الأساسية للمشروع بوضعها القائم بأقصى ما يمكن من عدد ساعات التشغيل ولأيام الاشتغال المتاحة في السنة وعلى افتراض توفر مستلزمات الإنتاج من عمال مدربين ومواد بالمواصفات المطلوبة .

ويمكن استخدام الطاقة كمؤشر لقياس الأداء بموجب ما نتوصل إليه **من نتائج بالمعادلة الحسابية التالية:-**

الطاقة الإنتاجية المتاحة في الساعة * ساعات العمل المتاحة في اليوم* عدد أيام السنة مطروحاً منها الوقت المخصص للصيانة وتبديلات القوالب وتحضيرات العمل وأيام الجمع والعطل الرسمية .

الطاقة الإنتاجية المتاحة في الساعة (الطاقة العملية)

ويقصد بها الإنتاج الممكن تحقيقه خلال ساعة تشغيل واحدة بموجب ساعة ضبط الوقت على افتراض توافر مستلزمات الإنتاج وباستبعاد كافة الأوقات الضائعة نتيجة العطلات والتوقفات الحاصلة خلال الساعة .

ومن خلال دراسة كمية المنتج بموجب هذه الطاقة ومقارنة ذلك مع ما مخطط لها أو فترات سابقة نحصل على مؤشر عن مدى كفاءة الأداء في هذا المجال .

ساعات العمل المتاحة في اليوم

يتوقف تحديد ساعات العمل المتاحة في اليوم على طبيعة الصناعة إذا كانت مستمرة فتعتبر ٢٤ ساعة أما إذا كانت لوجبات فتحدد على أساس العمل وفق الوجبات بعد استبعاد الأوقات المطلوبة على المستوى اليومي للتهيؤ للتشغيل وتبديل القوالب والصيانة وغيرها.

وعند احتساب الطاقات السنوية على مدار السنة يجب الأخذ بنظر الاعتبار **تنزل الأيام التالية من عدد أيام السنة :-**

أيام الجمع والعطل الرسمية

١. أيام الصيانة السنوية
٢. أيام الصيانة الدورية (فصلية ، شهرية ، أسبوعية)
٣. فترات تبديل القوالب
٤. فترات التهيؤ والتشغيل (للصناعة المستمرة)

الفصل الرابع
النظم القانونية لمهنه المراجعة النقدية

إذا ارتكب المدقق إي مخالفة بهذا القانون أو أقدم على تصرف يخل بالمسئوليات المنوطة أو بقواعد وأسس وآداب ممارسة لمهنة أو ارتكب أي تصرف يسئ إلى كرامتها وكرامة العاملين منها يحال إلى اللجنة التأديبية المشكلة بمقتضى هذه المادة لمحاكمته **وتوقيع إحدى العقوبات التأديبية التالية عليه في حالة إدانته .**

١. التنبيه الخطي.
٢. الإنذار الخطي.
٣. توقيف العمل برخصته ولمدة لا تزيد على ثلاث سنوات ومنعه من ممارسة المهنة خلالها
٤. إلغاء رخصته وشطب اسمه نهائيا من سجل المدققين.

وبالإشارة إلى قانون الشركات الأردني رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ والتي لها علاقة بعملية التدقيق الخارجي المحايد مع أعمال المنشآت حيث نصت المادة(٢٠١):يكون مدقق الحسابات مسئولا اتجاه الشركة التي يدقق حساباتها عن تعويض الضرر الذي يلحقه بها بسبب الأخطاء التي تقع منه في تنفيذ عمله ، وإذا كان الفعل المنسوب لمدقق الحسابات يكون جريمة فان هذا لا يسقط إلا بسقوط دعوى الحق العام .كما يسال المدقق عن تعويض

الضرر الذي يلحق بالمساهم أو لغير حسن النية بسبب خطئه .وكذلك نصت المادة(٢٧٨): يعاقب كل شخص يرتكب أيا من الأفعال التالية بالحبس من سنة إلى ثلاث سنوات وبغرامه لا تقل عن ألف دينار ولا تزيد عن عشرة ألاف دينار.

وتشير الفقرة الرابعة من نفس المادة إلى : تنظيم ميزانية أي شركة وحسابات الأرباح والخسائر بصورة غير مطابقة للواقع أو تضمين تقرير مجلس إدارتها أو تقرير مدققي حساباتها بيانات غير صحيحة والإدلاء إلى الهيئة العامة بمعلومات غير صحيحة أو كتم معلومات وإيضاحات يوجب القانون ذكرها وذلك بقصد إخفاء حالة الشركة الحقيقة عن المساهمين أو ذوي العلاقة .

وأيضا المادة(٢٨٠):يعتبر مدقق الحسابات الذي يخالف أحكام هذا القانون بتقديم تقارير أو بيانات لا تتفق وواقع حسابات المنشأة محل المراجعة انه ارتكب جرما يعاقب عليه بالحبس مده لا تقل عن ستة أشهر ولا تزيد عن ثلاثة سنوات أو بغرامه لا تقل عن ألف دينار أو بكلتا العقوبتين ، ولا يحول ذلك دون تعرضه للعقوبات المسلكيه المقررة في القوانين الخاصة بالمهنة والمعمول بها[1] .

---

[1] المملكة الأردنية الهاشمية، قانون الشركات، رقم(١٧) لسنة ٢٠٠٣.

تم في الفصل الأول من هذه الدراسة التعرض إلى المراجعة بشكل عام والتسلسل الزمني لها من حيث الطبيعة والأهداف والإجراءات والمعايير، ثم آداب وسلوكيات المهنة ،وكذلك تم التعرض لعملية المراجعة من حيث التخطيط والإشراف والتقرير والعمل الميداني والمخالفات المتعمدة، وإجراءات القضاء.

لقد تطورت إجراءات وعمليات المراجعة من أساليب المراجعة التقليدية إلى الأساليب الحديثة المنبثقة عن الجمعيات المهنية في الولايات المتحدة وأوروبا والتي من أهمها تخطيط وتنفيذ أنشطة المراجعة ، بحيث يتم تركيز جهود إدارة المراجعة الداخلية نحو المجالات الأكثر خطورة وذات الأهمية الكبرى في المنشأة إن إدارات البنوك هي أكثر المنشآت احتياجاًُ إلى تطبيق إجراءات المراجعة الداخلية وفق ما تفرضه المعايير الدولية والتي نصت عليها المنظمات المهنية العالمية.

لم تظهر المراجعة إلا بعد ظهور المحاسبة واستخدام قواعدها ونظرياتها في إثبات العمليات المالية وإن أول من عرف المراجعين هم قدماء المصريين واليونانيين، الذين استخدموا المراجعين من أجل التأكد من صحة الحسابات العامة حيث كان المراجع وقتها يستمع إلى القيود المسجلة بالدفاتر والسجلات للتأكد من سلامتها وخلوها من التلاعب والأخطاء وإثبات صحت عمليات التسجيل، ومع مرور الزمن تطورت المراجعة شأنها في ذلك شأن كافة المناحي العلمية والمهنية التي تتطور وتتقدم بمرور الزمن وأيضاً بروز المنظمات الدولية والمنشآت الاقتصادية الضخمة، كل ذلك أدى إلى تطور المراجعة .

المعايير هي عبارة عن الأنماط التي يجب أن يحتذي بها المراجع أثناء أداءه لمهمتـه، والتـي تسـتنتج منطقيـاً مـن الفـروض والمفـاهيم التـي تـدعمها،" والمراجعـة مهنـة حـرة تحكمهـا قـوانين وقواعـد ومعـايير، والمراجـع شـخص محترف متخصص ومهمته تزداد تعقيداً من فترة إلى أخرى نتيجة لتعقد عالم الأعمال اليوم وتعقد المحاسبات والمشاكل المالية منها و القانونية والضريبية علـى وجـه الخصـوص، وعليـه، ينبغـي علـى المراجـع مراعـاة المعـايير، أثنـاء قيامه بمهمته، حتى لا يكون مقصراً وما يتبع ذلك من عواقب.

وكذلك تـم اسـتعراض دور المنظمـات المختصـة بـآداب وسـلوك المهنـة فـي بعـض دول العـالم، وكـذلك أوراق العمـل والملفـات التـي تحتـوي علـى معلومات المراجعة ، مثل الملف الدائم والملف الجاري وما يحتوي كل منهما .

بالإضافة إلى بيان أدلة الإثبات ومدى كفايتها وصلاحيتها والتعريف بها علـى أنهـا هـي المعلومـات التـي يسـتخدمها المراجـع لتحديـد مـا إذا كانـت المعلومات التي تمت مراجعتها تتفق مع معايير موضوعه.

و أخيرا نخلص إلى تعريف الفرد الحصيف والذي يعُرف على أنه:

يفترض فـي كل رجل يـؤدي خدماتـه للآخرين فـي إطـار تعاقدي ، أن يؤدي واجبـه فـي ظـل هذا التعاقد ،ومن خـلال استخدام مهارتـه وبذل العنايـة والاجتهاد المناسبين ،وفي مثل هذه التعاقدات التي تشترط وجود المهارة

كمتطلب أساسي ، حتى يستطيع تقديم الخدمة ،يجب على الفرد أن يعلم أن الرأي العام يعتقد انه يمتلك درجة المهارة المعتاد توافرها في الأفراد الآخرين الذين يقومون بمثل العمل الذي تعاقد على أدائه ، فإذا ثبت عكس ذلك ،يكون

قد ارتكب عملا من أعمال الغش تجاه أي شخص تعاقد معه لثقته في المهنة التي يعمل بها واعتماده عليها بوجه عام .ولكن لا يجب الظن بان كل فرد يتمتع بالمهارة أو لا يتمتع بها ، وقام بمباشرة مثل هذا العمل ،أن يؤديه بنجاح دون أخطاء .

المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

لقد ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي، " وشهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل المنشآت في مختلف الدول. وأصبح التدقيق الداخلي عبارة عن نشاط تقييمّي لكافة الأنشطة والعمليات في المنشأة ،ويهدف إلى تطويرها ورفع كفاءتها الإنتاجية"[٢].

يعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المنشأة في مواجهة المخاطر والحد منها، حيث أن وضع نظام رقابة داخلية، يمتاز بالكفاءة والفاعلية، ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة، يشكل حماية للمنشأة من المخاطر التي تواجهها، ويقلل من احتمالية التعرض للمخاطر إلى أدنى حد ممكن، ومما لا شك فيه أن دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المنشأة يعتبر حجر الأساس الذي ينطلق منه

٢-*Chamber, et,al,Internal Auditing, Pitmaan Publishing, LONDON, 1990,p54*

المراجع وهو نقطة الارتكاز للمراجع عند أعداده لبرنامج المراجعة وتحديد نسب الاختبارات والعينات، فكلما كان نظام الرقابة قوياً وفعالاً ومتماسكاً، كلما زاد اعتماد المراجع على أسلوب العينة في الحصول على الأدلة والقرائن للإثبات، وكلما كان ضعيفاً، كلما لجأ المراجع إلى زيادة وتوسيع حجم العينة الممثلة.

هذا وقد أولت الجهات التشريعية والمنظمات الدولية موضوع الرقابة الداخلية اهتماماً بالغاً، وسنتعرض لأهم هذه المنظمات العالمية والتي بدورها لاقت قبولاً محلياً، فقد وضعت لجنة بازل المعنية بالرقابة على أعمال المصارف إطاراً لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وطلبت من المصارف الالتزام به والتي سنتناولها بمزيد من التفصيل في هذا الفصل، كما وركزت المصارف المركزية في مختلف الدول على هذا الموضوع من خلال

التشريعات والقوانين المنظمة للعمل المصرفي. وسيتم التعرض من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه **إلى أربعة مباحث رئيسية كما يلي:**

المبحث الأول: طبيعة المراجعة الداخلية.

المبحث الثاني: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية.

المبحث الثالث: الرقابة الداخلية.

المبحث الرابع: المراجع والرقابة الداخلية.

في المبحث الأول سيتم استعراض طبيعة المراجعة الداخلية من خلال تعريفها والخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي والقرائن وأنواع المراجعة الداخلية، وكذلك في المبحث الثاني سوف يتم إدراج المعايير الدولية الصادرة عن المنظمات العالمية.

"لقد تطورت عملية مراجعة الحسابات من حيث النطاق ،فبعد أن كانت كاملة تفصيلية أصبحت كاملة إختبارية"[٣].

وسيتم التركيز على نظام الرقابة الداخلية وسوف نقوم بعرض أكثر تفصيلاً للمراجعة الداخلية من حيث تقديم لمحة تاريخية عنها وكذلك التعريف بها وأهم الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي وأخيراً نتعرض لقرائن وأنواع المراجعة الداخلية وفي معرض الحديث عن نظام الرقابة الداخلية أيضاً سيتم مناقشه مفاهيمه وأنواعه في المبحث الثالث.

وفي المبحث الرابع سيتم استعراض دور المراجع من حيث تقيمه لنظام الرقابة الداخلية ومدى الاعتماد علية والاختبارات التي يقوم بها، وكذلك تحديد ه للمخاطر التي تحتوي عليها عملية المراجعة، وتقيمه للمخاطر وكذلك استعراض أهم المصطلحات المستخدمة في هذا المبحث.

٣-عبداللة ،خالد أمين ،مرجع سابق،ص ٢٢٥.

المبحث الأول

طبيعة المراجعة الداخلية

إن التطور العلمي والتكنولوجي الذي ظهر بوضوح في العصر الحالي وما أصاب قطاع الأعمال من تطور كبير وأيضاً ظهور الشركات المتعددة الجنسيات والعابرة للقارات وقيام شركات كبرى للتدقيق في معظم دول العالم وخاصة الدول الصناعية الكبرى وذلك للحاجة الماسة لمعلومات موثوقة ودقيقة حول نشاط الشركات، والتوجيه نحو استثمارات مفضلة يكون العائد فيها مقبولاً، إن الفضائح المالية في منظمات الأعمال الناتجة عن عدم صدق المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية أدى إلى إفلاس كبرى الشركات وخاصة الشركات التي تقوم بعملية التدقيق، مما أدى إلى الاهتمام الكبير بالمراجعة الداخلية لإعطاء ثقة أكبر لأصحاب المشروع والمستفيدين منه بأن الأعمال يتم إنجازها

وفقاً لما هو مخطط وأن الأنظمة والقوانين يتم احترامها، وأن أصول والتزامات المنشأة حقيقية ويتم المحافظة عليها.

وتعددت المفاهيم والأراء حول طبيعة المراجعة الداخلية، والبعض يعتبرها أسلوب علمي أو خطه تنظيمية، وآخرون يعتبرونها وظيفة إدارية حتمية ونشاط علمي مستقل. ولما كانت المراجعة الداخلية تتم بعد تنفيذ العمليات المحاسبية فقد كان اكتشاف الأخطاء والغش وضبط البيانات المحاسبية يمثل العمل الأساسي للمراجع الداخلي. أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على أصول المنشأة. وكنتيجة حتمية

للتطور التكنولوجي الذي أصاب وظيفة المراجعة الداخلية فقد اعتبرت كنشاط للتقييم ومساعدة الإدارة في حكمها عن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة وذلك من خلال تأسيس برامج للمراجعة الداخلية من خلال استقلال المراجع التنظيمي، فأصبحت وسيلة فعالة للنصح والإرشاد لمن يعملون في المنشأة من أجل تطويرهم وتحسين أدائهم وكذلك إيصال المعلومات إلى الإدارة العليا والتوجيه والإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها من خلال المراجعة المستندية والحسابية والفنية.

"إن وظيفة المراجعة الداخلية تعتبر عملية سلوكية نظراً لارتباطها بالسلوك والتصرف الإنساني حيث أن طرفيها المراجع والخاضع للمراجعة فهم أفراد من البشر، كما أنها سلوكية أيضاً لأن هدفها التأثير في السلوك أو التصرف عن طريق خضوع الأفراد أو تصرفاتهم للفحص والتقييم، ومن هنا فإن نجاح عملية المراجعة لا يتوقف على الاهتمام بخصائص العمل الذي تتم مراجعته فحسب، بل خصائص الأفراد الذين يقومون بتنفيذ هذا العمل".[٤]

ومسؤوليات المراجع الداخلي تتطلب مراجعة وتقييم الخطط والسياسات والإجراءات والسجلات ويكون المسئول عن إنجاز هذه

٤-الوردات ،خلف عبد الله ،مرجع سابق، ص ٢٨.

الأعمال مسئول مسئولية مباشرة عن صحة وسلامة الأعمال المنوطة به و كما تم الإشارة إليه سابقاً فإن وظيفة المراجع الداخلي استشارية وعليه لا تكون له سلطة على العاملين بالإدارات والأقسام التي يتولى مراجعة وتقييم عملها.

ومن هنا نرى أن المراجع الداخلي يمارس نشاط التقييم لمساعدة الإدارة في حكمها لتنفيذ أنشطتها، ووقائي من خلال مراجعة الأحداث والوقائع الماضية، وإنشائي ليشمل كل نشاطات المنشأة من خلال وضع برنامج المراجعة الداخلية. فالمراجعة تقوم على الشمولية لكافة العمليات لتشمل النشاط المالي والالتزام القانوني والنشاط الإداري والتدقيق على الأهداف الإستراتيجية للمنشاة ومعالجة القصور في التخطيط الاستراتيجي الذي ينتج عن عدم إمكانية ربط أنظمة المعلومات بأهداف المنشأة.

"وبصفة عامه تشير معايير الأداء التي أصدرها معهد المراجعين الداخليين (IIA).

إلى حتمية قيام نشاط المراجعة الداخلية بتقيَيم مدى التعرض للمخاطر المرتبطة بحوكمة الشركات والعمليات ونظم المعلومات المتعلقة بكل من:إمكانية الاعتماد على سلامة المعلومات المالية والتشغيلية،فعالية وكفاءة العمليات،حماية الأصول، الالتزام بالقوانين واللوائح والعقود[٥]."

وسوف نقوم بعرض أكثر تفصيلاً للمراجعة الداخلية من حيث تقديم لمحة تاريخية عنها وكذلك التعريف بها وأهم الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي وأخيراً نتعرض للقرائن وأنواع المراجعة الداخلية.

٥- لطفي، أمين السيد أحمد، مرجع سابق، ص.٣-٢.

لمحة تاريخية:

تعود بداية الاهتمام بالمراجعة الداخلية إلى عام ١٩٤١ حيث تم إنشاء معهد المدققين الداخليين (IIA. Institute of Internal Auditors) في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للمراجعة الداخلية، حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير المراجعة الداخلية واتساع نطاق الانتفاع بخدماته، وقد عمل المعهد على تدعيم وتطوير المراجعة الداخلية عن طريق بذل الجهود المختلفة من أجل المضي قدماً بهذه المهنة، حيث تم في عام ١٩٤٧ إصدار أول قائمة تتضمن مسئوليات المراجع الداخلي .

وفي عام ١٩٥٧ تم إدخال تعديلات عليها وفي عام ١٩٦٤ تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي: على أنه مراجعة (review) للأعمال والسجلات، تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحياناً، وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض ويختلف نطاق وأهداف التدقيق أو المراجعة الداخلية كثيراً في المنشآت المختلفة وقد تتميز وخاصة في المنشأة الكبيرة إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية.

وتعتبر أهم إنجازات معهد التدقيق الداخلي هي قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية، حيث تم تشكيل لجان عام ١٩٧٤ لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في المراجعة الداخلية، وفي عام ١٩٧٩ انتهت اللجان من أعمالها وقدمت تقريراً بنتائج دراستها وتم التصديق عليها ، وهذه المعايير تم إقرارها من غالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معهد التدقيق الداخلي والجهات التابعة له.

وفـي الأردن أصـدرت هيئـة الأوراق الماليـة تعليمـات الإفصـاح والمعـايير المحاسبية ومعايير التدقيق للعمل بها منذ ١٩٩٨/٩/١، والمتضمن الاستجابة للمتطلبات الدولية وأيضاً لمواكبة التطور في المراجعة الداخلية والطلب من الشركات المساهمة لتشكيل لجان مراجعة من أعضاء مجلس الإدارة لتشرف على المراجعة الداخلية.[٦]

في عام ١٩٩٦ تم إصدار دليل لأخلاقيات مهنة المراجعة أو (التدقيق) صادرة عن (IIA) ثم تمت صياغة دليل جديد لتعريف المراجعة الداخلية عام ١٩٩٩م من قبل معهد المدققين الداخليين ألأمريكي وتم تعريف نشاط المراجعة الداخلية على أنه نشاط نوعي واستشاري وموضوعي مستقل داخل المنشأة مصمم لمراجعة وتحسين إنجاز الأهداف من خلال التحقق من إتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية واقتراح التحسينات اللازمة حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى.[٧]

وفي عام ٢٠٠١ تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة المراجعة الداخلية وتم تعريف المراجعة الداخلية على أنها نشاط تأكيدي مستقل وموضوعي ونشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة للمنشأة ولتحسين عملياتها وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر، الرقابة والتوجيه (التحكم).

٦- لمملكة الأردنية الهاشمية. هيئة الأوراق المالية / الأردن. تعليمات(٣) لسنة ١٩٩٨م.
Side IIA* *www.theiia@org.(27

تعريف المراجعة الداخلية:

إن المراجعة الداخلية مفهوم ليس بالجديد فقد عرف منذ فترة زمنية طويلة ومر بمراحل تطوير عديدة، فبعد أن كان رقابة مالية مستمرة هدفه اكتشاف الأخطاء والغش، أصبح يقوم على شمولية التدقيق النوعي والاستشاري لتحسين الأداء.

فالمفهوم الشامل للمراجعة الداخلية **يتضمن في محتواه الواسع المفاهيم التالية:**[٨]

١. نشاط داخلي مستقل داخل المنشأة تنشئه الإدارة للقيام بخدمتها.

٢. أداة رقابية تعرض تقييم السياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة.

٣. وظيفة استشارية لاقتراح التحسينات اللازم إدخالها.

كما أن هناك فريق من الكتاب يعرفون المراجعة الداخلية على أنها:

مجموعة من الأنظمة أو وظيفة داخلية تنشئه الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المنشأة، وفي التحقق من إتباع موظفي المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح

٨- دهمش ، نعيم، التدقيق الداخلي ومفهومه ،وأهدافه، ونطاقه، ندوة التدقيق الداخلي الأول، سلطة الكهرباء /الأردن ١-١٩٨٦/٤/٢، ص١٥.

التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك حتى تصل المنشأة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى.

ومن التعريف السابق ذكره نلاحظ أن نظره الإدارة العليا في المنشآت المختلفة جعلت وظيفة المراجعة الداخلية أداة رقابة فعاله على أنشطة المنشأة وأصبحت هذه الوظيفة كصمام الأمان في يد الإدارة. لكن يتطلب منح المراجع

الداخلي كافة الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله بعيداً عن كل الضغوطات وإعطاءه حرية الوصول إلى كافة إدارات المنشأة والاتصال بكافة العاملين فيها، كما يجب توفر العدد الكافي من المراجعين المؤهلين بحيث يتناسب مع الأهداف المرتبطة بدائرة المراجعة وأن تتفاعل الإدارة مع النتائج والتوصيات والاقتراحات بشكل جاد.

كما عرفه معهد المدققين الداخليين[٩] (IIA) على أن التدقيق الداخلي هو وظيفة تقييم مستقل تنشأ من داخل المنشأة لفحص وتقييم كافة أنشطتها كخدمة للمنشأة بهدف مساعدة موظفي المنشأة للاضطلاع بمسئولياتهم بجداره، حيث يقوم التدقيق الداخلي بتزويد الإدارة بالتحليلات والتقييمات والنصائح والإرشادات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تمت مراجعتها، ويتضمن هدف التدقيق الداخلي إيجاد نظام رقابة كفؤ بتكلفة معقولة.

٩- *Side IIA: www.theiia@org*

ومن هذا التعريف يمكن استخلاص الأمور التالية:

- **التـدقيق الـداخلي:** وظيفـة تقيـيم مسـتقل وتعنـي هـذه أن يكـون المـدقق الداخلي مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها وأن يتبع إدارياً لأعلى مستويات الهيكل التنظيمي للمنشأة مثل مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق. وذلك للمحافظة على موضوعيته وإصدار أحكام غير منحازة[١].
- هدف التدقيق الداخلي هو فحص وتقييم كافة الإجراءات لخدمة أنشطة المنشأة نفسها وليس إدارتها أو أي جهة أخرى سواء داخلية أو خارجية.
- إن لدائرة التدقيق الداخلي أن تتفحص كافة أنشطة المنشأة وهذا يستوجب بالضـرورة عـدم وجـود تحديـد علـى نطـاق عمـل المراجعـة الداخليـة وتـتم الصلاحيات للدخول والإطلاع على أية مستندات أو وثائق يطلبونها دونما عائق أو مماطلة أو تأخير.
- مراجعة كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات لتحسينها بتكاليف معقولة.
- يذهب التدقيق الداخلي إلى أبعد من الرقابة المالية والعمليات المحاسبية بحيث يشمل جميع قطاعات وأنشطة المنشأة وعملياتها التشغيلية.

كما عرف معهد المدققين الداخليين للتدقيق الداخلي كما يلي:

حسب نشرة عام ١٩٩٧ لمعهد المدققين الداخليين الأمريكي١٠ على أن نشاط نوعي واستشاري وموضوعي مستقل داخل المنشأة مصمم لمراقبة

١٠-*The Instite of Internal Auditors,Statement of Internal Auditors Responsibilities,IIA,New York,1994,p3.*

وتحسين إنجاز هذه الأهداف من خلال التحقق من إتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعة واقتراح التحسينات اللازم إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى.

وحسب نشرة عام ١٩٩٩ لمعهد المدققين (IIA) وأخر تعريف للتدقيق الداخلي على أنه "نشاط تأكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها

بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة، والتوجيه (التحكم).

"والمراجعة الداخلية هي وظيفة مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسئولين داخل المنشأة في القيام بمسئولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وذلك عن طريق توفير التحليل، والتقويم، والتوصيات، والمشورة "[١١].

١.فاعلية وأنشطة المراجعة الداخلية:

أصبحت وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف المهمة لأغراض الرقابة والمساءلة المحاسبية .وبالتالي أصبح من الضروري التعرف على العوامل المحددة لفاعلية وظيفة المراجعة الداخلية من ناحية ،واستعراض الأنشطة الفنية المستخدمة في تنفيذ عملية المراجعة الداخلية بفعالية في المجال المالي والمحاسبي والمجال التشغيلي من ناحية أخرى.ويستهدف ذلك

-١١جمعية المحاسبين القانونيين السعودية، معايير المراجعة الداخلية / السعودية ٢٠٠٤، ص١.

دعم دور المراجعة الداخلية في خدمة أغراض الرقابة والمساءلة المحاسبية. ويقصد بفاعلية وظيفة المراجعة الداخلية مقدرتها على تحقيق الأهداف المنوطة بها وتعتمد فعالية وظيفة المراجعة الداخلية **على العوامل الأربعة التالية:**

١. استقلال المراجع الداخلي.

٢. تفويض السلطة للمراجع الداخلي .

٣. تحديد أهداف واضحة للمراجعة الداخلية.

٤. توفير الموارد اللازمة لوظيفة المراجعة الداخلية.

وسنقوم بتقديم شرح موجز عن هذه العوامل:

يحتاج دور وظيفة المراجعة الداخلية في المنشآت المختلفة إلى توصيف رسمي في الدستور الخاص بوظيفة المراجعة الداخلية، متضمناً تحديد أهدافها ونطاقها.كما يجب تحديد الترتيبات التي تكفل الاستقلال للمراجع الداخلي ،وكذلك تحديد مسئولياته وواجباته.وإقرار دستور أو ميثاق وظيفة المراجعة الداخلية يعزز مصدر السلطة المفوضة للمراجع الداخلي. ويجب توفير الموارد المطلوبة للوفاء بالأهداف .

"يجب أن تقوم ألإدارة بتحديد أهداف واضحة لوظيفة المراجعة الداخلية عند إنشائها مع أخذ المخاطر المفترضة بعين الاعتبار.وسوف تحدد هذه الأهداف نطاق وظيفة المراجعة الداخلية الذي ينبغي تحديده في دستور وظيفة المراجعة الداخلية"[١٢]. وينبغي أن تتطابق أهداف المراجعة الداخلية مع

١٢- أيوب، توفيق، طبيعة التدقيق الداخلي، مجلة المحاسب القانوني العربي، عدد٩٧، الأردن / لسنة١٩٩٨، ص٢٥.

أهداف المنشأة وأغراضها،وأن تبدو تدعيما لمساعي ألإدارة نحو انجاز السياسات والأهداف المرسومة ،وبالتالي فان أهداف وظيفة المراجعة الداخلية **تتضمن السعي نحو الضمان أو التأكيد لأي مما يلي :**

- الاقتصاد والكفاية والفعالية لعمليات المنشأة.
- دقة السجلات.
- منع الضياع وتقليل ارتكاب ألأخطاء والمخالفات.
- الالتزام بسياسات المنشأة وأهدافها.
- الالتزام بالإجراءات الرقابية.
- سلامة نظم الرقابة وفعاليتها.

ومن الأنشطة التي تمارسها وظيفة المراجعة الداخلية " أن المخاطر تشير إلى احتمال أن الأحداث قد تقع وقد تهدد تحقيق أهداف المنشآت،كما أن نظم الرقابة هي عبارة عن المقاييس التي يتم وضعها بفعالية لمنع أو اكتشاف الفشل"[١٣].

وتفويض السلطة داخل المنشأة أمر ضروري للقيام بالعمل وانجازه،وتفويض السلطة الذي يعتمد على المهارة والمعرفة والخبرة ومعايير الأداء يعد ضرورياً للوفاء بالمسئوليات الوظيفية ويحتاج المراجعون الداخليون إلى تفويض السلطة لمباشرة أعمالهم،ومقابلة أفراد المنشأة،وفحص المستندات، وملاحظة العمليات من أجل جمع أدلة ألإثبات .

١٣- لطفي ،أمين السيد احمد،المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال،الدار الجامعية/مصر،٢٠٠٥.ص٢٣٢.

وغالباً ما يفوض مجلس الإدارة السلطة للمراجع الداخلي ويصدق عليها .وفي جميع الأحوال من الضروري للإدارة العليا ضمان ألفهم والإدراك لدور وظيفة المراجعة الداخلية وغرضها عبر المنشأة كلها .

ويجب أن تكون حقوق المراجع الداخلي في الوصول للمعلومات والاتصال بالأفراد معروفة جيداً كما ينبغي بيان حدود ذلك بوضوح تام. ولا شك أن الوفاء بمسئوليات وظيفة المراجعة الداخلية يجعل من الضروري عليها.

لمراجعين الداخليين بتكوين الأحكام والآراء اعتماداً على تفسيرهم للأدلة والقرائن التي تم تجميعها .

وسوف تعتمد فعالية وظيفة المراجعة الداخلية على مصداقيتها والاعتماد عليها.

ويعتمد ذلك على تأكد مديري الإدارات والعمليات التي تخضع للمراجعة من كفاءة المراجع الداخلي ومقدرته على عمل مثل هذه الأحكام والآراء عن العمليات المسئولون عنها.

ويتطلب ذلك أن يكون أفراد إدارة المراجعة الداخلية ذوي مهارات ومعرفة وخبرة ومكانة ملائمة.هذا وينبغي ألا يكون للمراجع الداخلي سلطة تغيير أي شيء في المجالات الخاضعة للفحص.فالتغير أمر اختياري للإدارة المسئولة، أما دور المراجع الداخلي فهو الملاحظة وإعداد التوصيات اللازمة فقط.

واستقلال المراجع الداخلي يتطلب أن يتمتع المراجع باستقلال تام على أساس الوضع التنظيمي ،وعلى أساس الموضوعية التي تمكنه من الأداء السليم لواجباته ،وكي تخدم المراجعة الداخلية هدف البناء ،ينبغي أن تكون أحكامها غير متحيزة ،ويتحقق ذلك فقط من خلال الموضوعية.

واستقلال وظيفة المراجعة الداخلية يعني:

حرية تخطيط وتنفيذ العمل و الاتصال بأعلى مستويات الإدارة والتحرر من كل مسئوليات التشغيل و حرية قرار التعيين والعزل والحوافز والمكافئات لجميع أعضاء إدارة المراجعة الداخلية.

وكذلك يجب أن يتمتع المراجع الداخلي بالنزاهة وأي افتراض بتعارض المصالح يقلل من مصداقية النتائج والتوصيات التي تقدمها، وأيضاً الاعتقاد السليم في نتائج العمل الذي يقومون به.

ولكي يكون المراجع الداخلي مستقلاً يجب أن تتوافر فيه الشروط التالية:

١. يجب أن ترتفع المكانة التنظيمية للمراجع الداخلي وأن يتبع الإدارة العليا ، وأن يتحرر من أية رقابة إشرافية،أو من أي تأثير من الإدارة في أي مجال يخضع للمراجعة.
٢. يجب أن يحظى المراجع الداخلي بالتأييد الكامل من الإدارة في كل القطاعات . ويتضمن ذلك وضع دستور وظيفة المراجعة الداخلية الذي يتضمن تحديداً واضحاً ورسمياً لأهداف وظيفة المراجعة الداخلية وسلطاتها ومسئولياتها والوضع التنظيمي للمراجع الداخلي، ونطاق وظيفة المراجعة الداخلية.
٣. يجب أن يكون تعيين رئيس إدارة المراجعة الداخلية وعزلة من اختصاص المدير العام أو لجنة المراجعة.

٤. يجب أن يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلال الذهني، وأن يكون قادراً على صنع الأحكام وإبداء الرأي دون تحيز.
٥. يجب أن يتحرر المراجعون الداخليون من التأثيرات غير الضرورية التي يمكن أن تؤثر جوهرياً على نطاق عملهم و الأحكام أو الأداء التي يتم إصدارها في تقرير المراجعة.

وخلاصة القول أن أهم استقلال المراجع يرتبط بالموضوعية التي يتمتع بها وتجنب تعارض المصالح والوضع التنظيمي للمراجع الداخلي.

تخطيط عملية المراجعة : يجب أن تنسجم عملية التخطيط لنشاط التدقيق الداخلي مع (وثيقة) التدقيق وهي وثيقة رسمية مكتوبة تبين غرض

أنشطة التدقيق والصلاحيات والمسئوليات وصلاحية وصول المدققين إلى السجلات والمكونات المادية في المنشأة.ويجب" أن تتوافق مع الخطط التشغيلية والموازنات المتاحة لتجنب وجود فجوه بين أهداف التدقيق الداخلي وإمكانياتهم المتاحة.

ويجب أن يحتوي برنامج التدقيق على الأنشطة المنوي تدقيقها وكذلك يتم تطوير وتعديل البرنامج بالتغيرات في اتجاهات الإدارة" [١٤] .

وعلى مدير التدقيق أن يحدد مدى كفاية الرقابة الداخلية اللازمة للحد منة المخاطر بشكل سنوي ، ويجب أن تحتوي هذه الوثيقة على المخاطر التي يتم تغطيتها أو الحد منها ومدى قبول الإدارة لها.

١٤- حميدات، جمعه، التدقيق الداخلي، مجلة المدقق، عدد ٦٩ – ٧٠، الأردن/٢٠٠٧، ص٢٩.

أنواع وقرائن المراجعة:

أنواع المراجعة:

من حيث القائم بعملية المراجعة ويمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين (المراجعة الخارجية، المراجعة الداخلية).

١. " المراجعة الخارجية وهي المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المنشأة حيث يكون مستقلاً عن إدارة المنشأة.

٢. المراجعة الداخلية :ظهرت بعد المراجعة الخارجية بناء على احتياجات الإدارة لإحكام عملية الرقابة على المستويات التنفيذية،وهي أداة مستقلة تعمل من داخل المشروع للحكم والتقييَم لخدمة أهداف الإدارة"[١٥] ..

حدد البيان الصادرعن معهد المراجعين الداخليين الرقابة – معناها وانعكاساتها على الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية – أنواع الرقابة التي يتضمنها الفكر الإداري بشكل عام ومناقشة خصائصها وذلك على النحو التالي:

الرقابة الخارجية: وهي ناتج تصرفات وقوى خارجه عن المنظمة مثل التشريعات والقوانين والتقنيات .

الرقابة التنظيمية: وهي تتأسس على أيدلوجية المنظمة. على سبيل المثال التزام العاملين بقواعد وآداب السلوك في المنظمة.

-١٥ -الصحن ،عبد الفتاح والصبان ،محمد سمير و حسن ، شريفة علي،أسس المراجعة-الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات،الدار الجامعية/مصر ٢٠٠٤،ص٣٨.

الرقابــة الإداريــة: وتختص بأفعال الموظفين (الخادمين) والعاملين في الوصول إلى الأهداف والغايات من خلال العمل ووفقاً للسياسات السليمة.مثل (وظائف الأفراد المرتبطة بالعاملين، القانون، المحاسبة، التمويل، ورقابة الجودة).

رقابـة التشـغيل: وتهدف إلى المساعدة في إدارة الأنشطة والعمليات مثل (جودة العمليات، نظام التكاليف المعيارية، أهداف الأداء).

الرقابـة الماليـة : وتختص بمراقبة الترخيص بالعمليات الواجب تسجيلها بطريقة سليمة وكاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب مثل (المتحصلات، الشيكات، الفواتير، بطاقات الوقت).

رقابة الأمن أو رقابة الحمايـة: وتختص بتأمين موارد المنشأة أو حمايتها مثل الأصول، المعدات، البيانات والأفراد.ومن أمثلة هذه الأدوات الرقابية التأمين على الممتلكات ،والمفاتيح المزدوجة للخزائن الحديدية.

وأيضـاً مـن الممكن تبويـب أنـواع الرقابـة السـابقة داخليـاً بحسـب الغـرض إلى:

١.رقابة هادفة وهذه تصمم لإحداث أو تشجيع النتائج المرغوبة.

٢.رقابة مانعة وهذه تصمم لتقليل وقوع الأحداث غير المرغوب فيها مثل الفصل بين الواجبات، كلمات السر في الكمبيوتر.

٣.رقابة تصحيحية وهذه تصمم لتقليل ومعالجة الأحداث غير المرغوبة التي وقعت مثل إعداد التقارير الاستثنائية.

قرائن المراجعة:

تعتمد المراجعة المالية على معايير المراجعة المتعارف عليها في تحديد حجم وكفاية أدلة الإثبات اللازمة ،التي تؤيد المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلات والملاحظات ،وغيرها من الوسائل .

بينما الأمر مختلف تماماً بالنسبة للمراجعة التشغيلية حيث لا توجد قواعد أو معايير تحكم حجم أدلة الإثبات وكفايتها مقارنة بالمراجعة المالية .

ويتوقف الأمر على دعم إدارة المنشأة لنتائج المراجع التشغيلي وتوصياته بشكل كاف.

وعند إعداد تقارير المراجعة، تعتمد المراجعة المالية على مجموعة من المعايير المتعارف عليها، تتعلق بصدق القوائم المالية وعدالتها، واتساق تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وكفاية الإفصاح في القوائم المالية، بالإضافة إلى رأي المراجع في القوائم المالية باعتبارها وحدة واحدة.

وتتسم هذه المعايير بالعمومية والقبول بين المراجعين الممارسين.

بينما لا توجد في المراجعة التشغيلية معايير لها نفس درجة العمومية والقبول ،تحكم عملية إعداد التقارير ،ويرجع ذلك إلى أن تحديد الجهة التي ستتلقى تقرير المراجعة التشغيلية غير محددة،وكذلك يختلف شكل التقرير ومحتواه في المراجعة التشغيلية عنه في المراجعة المالية.

أوجه الشبه بين المراجع الخارجي والمراجع الداخلي:

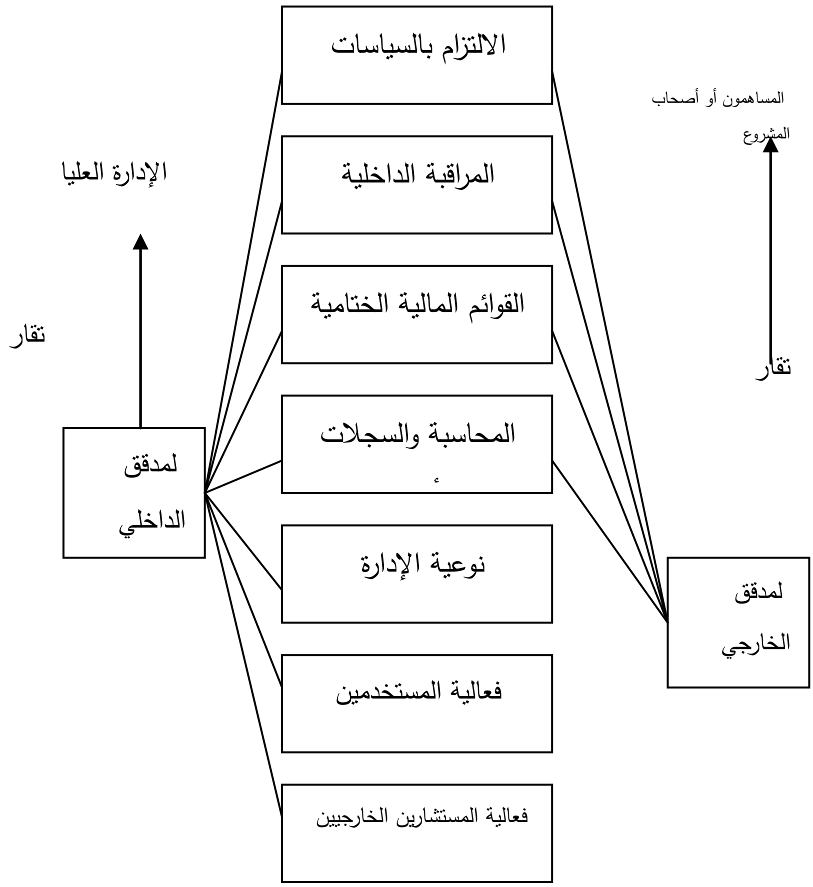
١. " يسعى كل منهما إلى ضمان وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في المشروع، ومنع وتقليل حدوث الأخطاء والتلاعب.

٢. يعمل كل منهما على وجود نظام محاسبي فعال لإمدادهم بالمعلومات الضرورية والتي تساعد على إعداد القوائم المالية الصحيحة ويمكن الاعتماد عليها.

٣. احتمالية التعاون فيما بينهما، المراجع الخارجي قد يعتمد على أعمال وتقارير المراجع الداخلي، وذلك على ضوء درجة الاستقلالية التي يتمتع بها المراجع الداخلي"[١٦].

١٦- الصحن ، عبد الفتاح و الصبان ،محمد سمير وحسن، شريفة علي.مرجع سابق.ص٤١.

الشكل (٢ – ١) يوضح المجالات المشتركة فيما بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي.



المصدر: العمرات ،احمد صالح،المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي،مرجع سابق،ص٣٩.

١٧- المصدر: العمرات ،احمد صالح،المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي،مرجع سابق،ص٣٩.

المبحث الثاني

المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

أصدر معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية معايير التدقيق الداخلي في عام ١٩٧٨م،"وتضمنت مقدمة تلك المعايير قائمة بمسئوليات المدقق الداخلي بالإضافة إلى التعريف بمهنة التدقيق الداخلي والتعريف بأهمية هذه المعايير. وتم تقسيم هذه المعايير إلى خمسة أقسام رئيسية تغطي الجوانب المختلفة للتدقيق الداخلي"[١٨].

ترتبط المهنة في أي نشاط بوضعه ومصداقيته، ولقد تطورت نظرة المجتمع الاقتصادي لمهنة المراجعة الداخلية بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة. وذلك يرجع أساساً إلى الجهود التي يبذلها ممارسو المهنة ومعهد المراجعين الداخليين للحفاظ على معايير عالية المستوى للمهنة والتأكيد على وضع المراجعة الداخلية كوظيفة إدارية رئيسية تساهم بدرجة كبيرة في إنجاح عمليات المنشآت وتحقيق أهدافها.ولقد تحمل معهد المراجعين في الولايات المتحدة عبء زيادة مستوى الممارسة العامة لمهنة المراجعة الداخلية.

وفي نفس الوقت ، فان المنشآت المختلفة تتطلب مستوى عالي من المهنية من أقسام المراجعة الداخلية التابعة لها ،وهذا يتطلب ضرورة أن يكون ممارسو المهنة في تلك الأقسام يتمتعون بمعايير شخصية عالية للسلوك والأداء حتى يتمكنوا من مقابلة ما هو متوقع من المهنة ككل ومن المنشآت التي يعملون فيها .

١٨- ازمقنا، تيسير احمد عمر، تعزيز قبول التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن ١٩٩٣، ص٣٩

وسنقوم في هذا المبحث بتقديم شرح واستعراض للمواضيع التالية:

- معايير المراجعة الداخلية.
- أهمية المراجعة الداخلية.
- واجبات المراجعة الداخلية.
- مراجعة العمليات (التدقيق التشغيلي).

١.المعايير الدولية للمراجعة الداخلية :

المعـايير الدوليـة للمراجعـة الداخليـة التـي تـم وضـعها مـن قبـل معهـد المـراجعين الـداخليين الأمريكـي (IIA). وهـذه المعـايير مقسـمة إلـى معـايير عامة ومعايير الأداء والجدول التالي يبين هذه المعايير[١٩]:

جدول (٢ – ١)

رقم المعيار	المعايير العامـة	رقم المعيار	معـايير الأداء
١٠٠٠	الغرض والسلطة والمسئولية	٢٠٠٠	أنشطة التدقيق الداخلي
١١٠٠	الموضوعية	٢١٠٠	طبيعة العمل
١٢٠٠	الكفاءة والعناية المهنية	٢٢٠٠	تخطيط المهمة
١٣٠٠	جودة الضمان وبرامج التحسين	٢٣٠٠	أداء المهمة
		٢٤٠٠	نتائج ألاتصال
		٢٥٠٠	برامج المراقبة
		٢٦٠٠	قبول الإدارة للمخاطر

المصـدر: جمعـة ،احمـد حلمي،المـدخل إلـى التـدقيق الحـديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع/الاردن٢٠٠٥،ص ٩٦.

١٩- جمعة ،احمد حلمي،المدخل إلى التدقيق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع/الاردن٢٠٠٥،ص ٩٦.

وفي جوان – حزيران/٢٠٠٠ تم وضع دليل أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي **وتشتمل على المبادئ الأربعة التالية:**

النزاهة،الموضوعية،الكفاءة،السرية.وكذلك تم وضع قواعد سلوكية **مقسمه على هذه المبادئ منها:**

الأمانة الموضوعية والاجتهاد،عدم ممارسة الأنشطة غير القانونية، عدم قبول هدايا من العملاء،القيام بالإعمال بمهارة مهنية،عدم المشاركة في عمل يتعارض مع أهداف المنشأة،الحفاظ على سرية المعلومات،الكشف عن جميع الحقائق المادية أو تلك التي تخفي ممارسات غير قانونية، الكفاح المستمر من أجل تحسين الكفاءة وزيادة جودة الخدمة، الالتزام بالحفاظ على مستويات عالية لمعايير الكفاءة والأخلاق والنزاهة.

وفيما يلي نستعرض المراجعة الداخلية من **حيث المفهوم والأنواع والخصائص:**

مفهوم المراجعة الداخلية:

إن مفهوم التدقيق الداخلي مفهوم ليس بالجديد فقد عرف منذ فترة غير قليلة كما أن طبيعة ومجال خدمات المدقق الداخلي قد حدث فيها الكثير من التطور في الجانب النظري ويتمثل هذا في تعريفات جمعية المدققين الداخليين.

فقد عرفت الجمعية التدقيق الداخلي في عام ١٩٤٥ بأنه "عبارة عن نشاط تقويم مستقل يعمل بصفة أساسية في مجال الموضوعات المحاسبية والمالية ولكن من الجائز أن يتعامل في بعض المسائل ذات الطبيعة المستقبلية".

وفي عام ١٩٧١ عرفته بأنه ((نشاط تقويم مستقل في المنشأة لمراجعة كل العمليات لخدمة الإدارة)) آخر تعريف أصدرته هذه الجمعية كان في عام ١٩٧٨م ((إن التدقيق الداخلي وظيفة تقويم مستقلة أنشئت داخل المشروع لغرض خدمته عن طريق فحص ومراجعة أنشطته المختلفة)) كما يعرف بأنه(مجموعة من أوجه النشاط المستعملة داخل المنشأة تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والبنود وبشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفي التأكيد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وعمال المنشأة ومن التحقق من إتباع موظفي المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لها في قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة والتفتيش الداخلية عليها وبذلك يصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية الممكنة)."

إن المراجعة تمثل عملية فحص ، ونوعية من المعلومات ،تقوم على الاستقصاء ،بهدف التحقق من سلامة القوائم المالية ،وتعكس احتياجات مستخدمي تلك القوائم ،وإيصال هذا الرأي إلى الأطراف المعنية .لمعاونتها في الحكم على مدى جودة، ونوعية هذه المعلومات ،وتحديد مدى الاعتماد عليها."[٢٠].

٢٠- الصبان، محمد وهلال، عيد، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية/ مصر ١٩٩٨، ص٢١

أنواع التدقيق الداخلي:

ويتضح من هذا التعريف أن التدقيق الداخلي يؤدي نوعين من الخدمات -:

النـوع الأول خدمات وقائيـة وذلـك لأنـه يحمـي أمـوال المنشـأة ويحمـي الخطط الإدارية.

النوع الثاني خدمات إنشائية تضمن إتباع الموظفين وعدم انحرافهم عن المسار الموضوع من قبل الإدارة العليا.

خصائص التدقيق الداخلي:

ومن خلال تحليل المفاهيم السابقة للتدقيق الداخلي **يمكن التوصل إلى الخصائص التالية:**

- التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة أي أن التدقيق مستقل عن بقية النشاطات والعمليات التي تخضع لفحص المدقق الداخلي ، وهذا الاستقلال يعد حجر الزاوية في موضوعية نتائج وتوصيات المدقق الداخلي ومدى ملائمتها ومدى قبولها والاعتماد عليها وبدون هذه الاستقلالية تكون نتائج وتوصيات المدقق الداخلي بعيدة عن الموضوعية وتعتبر فيها شيء من التحيز للنشاطات التي تشارك فيها.
- تختص وظيفة التدقيق الداخلي بمهمة فحص جميع الأنشطة في المنشأة .
- اتسعت مهام ومسؤوليات المدقق الداخلي الصادرة عام ١٩٩٤ من قبل المعهد الأمريكي للمدققين الداخلين.

- يلاحظ أن المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين حاول التوسع في مفهوم التدقيق الداخلي لدرجة وصفه بأنه رقابة إدارية وأن هذا التوسع له ما يبرره

من وجهة نظر المعهد حيث أراد أن يوجد أساس لمفهوم التدقيق الداخلي يتفق مع طموح المؤسسة وأعضائها،حيث كانت النظرة السائدة آنذاك أن المحاسبين والمراقبين الماليين في الشركات مصدر خوف وقلق وانزعاج للعاملين في خطوط السلطة المختلفة ودقة البيانات المحاسبية اللازمة في رسم السياسات العامة للمنشأة وتجري التعديلات على الطرق والوسائل الإدارية في الرقابة وذلك لأجل مسايرتها في التطورات التجارية.

٢. أهمية المراجعة الداخلية:

إن العوامل التي ساعدت على نشأة وتطور التدقيق الداخلي هي :

١. تطور حجم المنشآت وانتشارها جغرافياً وعلى نطاق واسع مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وبين كافة العاملين.
٢. ظهور الشركات المساهمة وحاجة الجمعية العمومية إلى معلومات لسلامة استثمار أموالها وصحة وعدالة الإفصاح عن البيانات والقوائم والحسابات الختامية المنشورة.
٣. الاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية في المنشأة مما دفع بألا دارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات ومن ثم حاجة الإدارة للتأكد من سلامة استعمال السلطات وتحمل المسؤوليات المقابلة وفقاً للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها.

٤. حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير ولأجل التأكد من ذلك لا بد من سلامة نظام التدقيق الداخلي.

"إن مسؤولية الإدارة عن حماية أموال المنشأة ضد السرقة أو الاستخدام غير المرغوب به إضافة إلى منع الأخطاء والغش وتقليل فرص ارتكابها تقع على الإدارة"[٢١]. ولكي تخلي الإدارة نفسها من هذه المسؤولية فإن عليها توفير نظاماً سليماً للرقابة والتدقيق الداخلي من شأنه التأمين على الأموال وحمايتها كذلك إيجاد الوسائل اللازمة لاكتشاف أية أخطاء أو تلاعب في حال حدوثها وحتى لا تتراكم آثارها.

٥. انتهاج أسلوب اللامركزية في الإدارة وقد لجأت الإدارة في المنشآت الكبيرة والمنتشرة جغرافياً إلى تفويض السلطات إلا أنه ما يزال يترتب على تلك الإدارات الالتزام بالسياسات والإجراءات وتحقيق الفعالية المطلوبة .

المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية :

يمكن تلخيص طبيعة المراجعة الداخلية في الآتي[٢٢]:

- نشاط داخلي مستقل في المنشأة .
- أداة رقابة بغرض انتقاد وتقييم جميع الرقابات ألأخرى .
- وظيفة استشارية أكثر منها وظيفة تنفيذية.
- يمتد نشاطها إلى جميع الرقابات الإدارية والمحاسبية والضبط الداخلي.
- تعمل على تقييم الرقابة المحاسبية.

٢١فيصل الشواورة، فلسفة وميمانيكة عمل التدقيق الداخلي.مجلة الأسمدة العربية عدد١٩، الأردن/١٩٩٨، ص١٧.

٢٢-جمعه، احمد حلمي، المدخل إلى التدقيق الحديث، مرجع سابق، ص. ٩٥

- المراجع الداخلي يجب أن لا يقوم بأي عمل من أعمال التنفيذ أو يشترك في أداء عمل سوف يقوم بمراجعته.
- "يستطيع المدقق الداخلي أن يقوم بذات المهمات التي يقوم بها المدقق الخارجي خلال فترة وجودة ،ويستطيع أيضاً تدقيق كافة القيود والعمليات داخل المنشأة على مدار العام،ووجود دائرة للتدقيق الداخلي بشكل صحيح يؤدي إلى تقليل عمل المدقق الخارجي ، ويختصر الوقت، ويوفر التكاليف على المنشأة" [٢٣] .

٣.واجبات المراجعة الداخلية:

يحقق التدقيق الداخلي عدة أهداف يمكن بيان جزء منها كما يلي[٢٤]:

أهداف سياسية: وهي التي تحقق ضمان أقصى كفاية ممكنة وأهمها:

أ. التأكد من إتباع السياسات والإجراءات الموضوعة ومدى الالتزام بها.

ب. تقسيم الخطط والسياسات والإجراءات الموضوعة.

ت. المحافظة على أموال وموارد المنشأة وحمايتها من الاختلاس وسوء الاستعمال.

أهداف ثانوية: يقوم التدقيق الداخلي بتقديم خدمات شتى للإدارة وأهمها:

أ. تنفيذ برامج التدريب التي تنظمها إدارة الأفراد للعاملين الجدد والقدامى.

ب.بذل جهد العاملين على حسن أداء واجباتهم بدقة وعناية وبدون تأخير .

ت.منع أو الحد من ارتكاب الأخطاء والغش والتلاعب.

٢٣- *Fester.R.D, The External Auditors Use of Internal Auditors Staff, op, cit, p19.*

-٢٤ الصحن ،عبد الفتاح وكامل ،سمير،الرقابة والمراجعة الداخلية،دار الجامعة الجديدة /مصر ٢٠٠١، ص٢٢٠

ث. القيام بدراسات وبحوث بناء على طلب الإدارة .

ج. التحقق من دقة البيانات المحاسبية (لاتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط)

ح. رفع الكفاءة الإنتاجية باقتراح ما تراه من تعديلات وتحسينات ملائمة.

أهمية التدقيق الداخلي:

لقد ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي وأصبحت نشاطا تقويميا لكافة الأنشطة والعمليات في المنشأة يهدف إلى تطوير هذه الأنشطة ورفع كفايتها الإنتاجية **وقد بلغت أهمية التدقيق ذروتها للأسباب التالية:**

١. **التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الاقتصادية .**

وذلك عن طريق تسليط الأضواء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والعمليات داخل المنشأة فإنها تصبح أداة رقابية هامة تساعد الإدارة العليا على مواجهة الظروف الاقتصادية المعقدة .

٢. **كبر حجم المنشأة وانتشارها جغرافيا :**

إن كبر حجم المنشأة وتعدد منتجاتها وتشابك معالمها وحاجة عملائها إلى بيانات آمنة وموثوق فيها حيث أن مصالحهم لا تسمح لهم بانتظار حتى يتم تدقيق القيود من قبل مدقق الحسابات الخارجي لذا تحتاج تلك المنشآت إلى أعمال التدقيق الداخلي للتأكد من صحة بياناتها المالية والمحاسبية أول بأول.

- **تحول التدقيق الخارجي إلى أسلوب** (التدقيق الاختياري)

يعتمد حجم العينة التي يتم اختيارها في الغالب على مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية للمنشأة ومن المكونات الرئيسة لتنظيم الرقابة الداخلية تكون

مطمئنة للمراجع الخارجي أكثر من المنشأة التي لا يوجد بها مدقق داخلي.

- **توفير بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها :**

تزداد الحاجة إلى بيانات موثوق بها عندما تستخدم هذه البيانات لاتخاذ القرارات الإدارية سيما القرارات المتعلقة باستخدام الموارد المتاحة وفي الغالب فإن الإدارة العليا تحصل على المعلومات **من مصدرين** :

أ. معلومات من الإدارات التنفيذية.

ب. معلومات واردة في تقارير مدققي الحسابات الخارجيين.

- **إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية:**

لقد ترتب على انتهاج أسلوب اللامركزية الإدارية في المنشأة الكبيرة ضرورة قيام الإدارة العليا لتلك المنشآت بالتأكيد من مدى التزام الإدارات القطاعية التابعة لها لما وضعته من خطط وسياسات عامة وان تلك الإدارات تحقق العائد المتوقع منها على رأس مال المستثمر وتستخدم مواردها بكفاءة وتحقق نتائج فعالة ما لم تلجأ بين الحين والآخر إلى تقسيم أداء تلك الإدارات وفقا لمعايير الأداء الموجودة عهدت بها إلى دائرة التدقيق الداخلي .

أنواع التدقيق الداخلي[٢٥]:

يقسم التدقيق الداخلي من حيث الأعمال التي يزاولها المدقق الداخلي إلى ألأنواع التالية **وهي كما يلي:**

أولا: التدقيق الداخلي المالي:

٢٥- *Powers Resoyces Corporation- Powers CIA Review – p.4/2004*

يعرف التدقيق المالي بأنه الفحص المنظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى.

ويعتبر التدقيق المالي المجال التقليدي للتدقيق الداخلي والذي يتضمن تتبع القيود المحاسبية للأحداث الاقتصادية التي تحصل داخل المنشأة وتدقيقها حسابيا ومستنديا ثم التحقق من سلامتها وموافقتها للأنظمة والتعليمات المتبعة

والقوانين والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وذلك لإظهار البيانات بصورة واقعية ويتناول التدقيق المالي أيضا التحقق من وجود الأصول وتوافر الحماية المناسبة لها من الضياع أو سوء الاستعمال أو الاختلاس وكذلك فحص وتقويم درجة متانة الرقابة المحاسبية الداخلية وكفايتها ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المولدة داخل المنشأة والتي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.

ثانياً: الرقابة المحاسبية:

و تشتمل على خطة التنظيم و الوسائل و الإجراءات التي تهتم بصفة أساسية بالمحافظة على أصول المنشأة و مدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات المحاسبية و يتحقق ذلك عن طريق تصميم نظام فعال لأنظمة الضبط الداخلي و توفير جهاز كفء للقيام بعمليات المراجعة الداخلية.

ثالثاً:التدقيق التشغيلي

وهو مراجعة شاملة للوظائف المختلفة داخل المنشأة للتأكد منة كفاءة وفاعلية وملائمة هذه الوظائف من خلال تحليل الهيكل التنظيمي وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق أهداف المنشأة من خلال هذه الوظائف.

وهناك أيضا أنواع أخرى من التدقيق مثل التدقيق الإداري وهو يتعلق بتقييم جودة أسلوب إدارة المخاطر والرقابة ضمن نطاق أهداف البنك،وكذلك تدقيق الالتزام وهو عبارة عن مراجعة الضوابط الرقابية المالية والتشغيلية والعمليات للحكم على جودة وملائمة الأنظمة ألتي تم وضعها للتأكد من الالتزام بالأنظمة والتشريعات والسياسات والإجراءات.

٤.مراجعة العمليات (التدقيق التشغيلي) :

"تهدف المراجعة التشغيلية إلى التحقق من الكفاءة والفاعلية والاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها ،ومساعدة ألإدارة على حل المشاكل بتقديم توصيات مجدية من أجل سلوك أساليب عمل واقعية"[٢٦].إن أهم ما تستفيد الإدارة من" التدقيق التشغيلي:إيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال بين المستويات المختلفة في الإدارة،استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية،زيادة الربحية، وهذا ما يعرف بمفهوم الشمولية للتدقيق الداخلي الحديث" [٢٧]، فالتخطيط يحول دون تجاهل المراحل الهامة من التدقيق ويسهل التعرف على المشاكل الرئيسية.ويحول دون تكليف المدققين بمهمات لا تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم .

٢٦- العمرات، أحمد صالح، مرجع سابق، ص٥٦.

27-Donald Taylor, and G.W Glezen, Auditing: an ASSERTION Approach, John Wily&Sons, Now York, 1997, pp40/41.

وهناك خطوات هامة في تخطيط إدارة التدقيق:

الخطـوة الأولـى: تتمثل هذه الخطوة في جمع المعلومات ذات العلاقة بالنشاط للتدقيق من مصادرة المختلفة،للحصول على فهم لطبيعة هذا النشاط،كما أن هذه المصادر تعتمد على كون النشاط يدقق لأول مرة أو أنه جرى تدقيقه سابقاً **ويمكن تلخيص هذه المصادر بما يلي:**

- تقارير وملفات التدقيق السابق.
- توفير المعلومات عن الجهة الخاضعة للتدقيق.
- الاجتماع مع إدارة النشاط.
- السياسات، الخطط، الإجراءات ، التعليمات والاتفاقيات المتعلقة بالنشاط.
- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.
- الموازنة التقديرية، والمعلومات المالية عن النشاط.
- نتائج التدقيق الخارجي.

الخطوة الثانية:اختيار فريق التدقيق والموارد الأخرى : إن اختيار عدد ومستوى وخبرة المدققين اللازمة يجب أن يعتمد على تقييم درجة تعقيد المهمة والوقت اللازم لتنفيذها ، كما يجب أخذ مهارات ومعرفة وتدريب المدققين بالاعتبار عند اختيار الفريق لتنفيذ المهمة ومدى إمكانية الاعتماد على مصادر خارجية إذا تطلب تنفيذ المهمة درجة عالية من المعرفة والخبرة والمهارة المتخصصة.

الخطوة الثالثة:المسح الأولي: وهنا يجب القيام بعملية مسح للعمليات والمخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية المرتبطة بالنشاط وذلك لكي يكون على بصيرة من أعمال النشاط، ولتحديد المواطن التي سيتم التركيز عليها وكذلك اقتراحات وتعليقات إدارة وموظفي الجهة التي تخضع للتدقيق. وإجراءات المسح الأولي تبدأ بالاجتماع الافتتاحي مع مسئولي النشاط الخاضع

للتدقيق،ودراسة الوثائق والمعلومات التي تم الحصول عليها ،ووصف وتوثيق إجراءات العمل لتقييم نظام الرقابة الداخلية، والقيام بالإجراءات التحليلية مثل النسب والاتجاهات حول النشاط.

الخطوة الرابعة:الاتصال والتنسيق مع ألأطراف ذات العلاقة:من أدبيات المعاملة الجيدة للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي إشعار الجهة التي ستخضع للتدقيق قبل البدء في التدقيق بإرسال إشعار من مدير التدقيق إليها بنية إجراء التدقيق على النشاط خلال الفترة التي يتم تحديدها وذلك استناداً لقولة تعالى" يا أية الذين أمنوا لا تدخلوا بيوتاً غير بيوتكم حتى تستأذنوا وتسلموا على أهلها " وبعد استلام الرد من الجهة المعنية على المدقق المعين لمهمة التدقيق ألاتصال بالجهة المنوي تدقيقها والاتفاق على تاريخ ووقت ومكان الاجتماع وذلك لتهيئة الجهة الخاضعة للتدقيق.

" وعلى المراجع أن يولي اهتماماً كبيراً لدرجة تأثير الأمور ذات الحساسية للتغيرات على النتائج التي تظهرها المعلومات المالية"[٢٨].

-٢٨خليفة،كمال و البديوي ،منصور و حسن ،شريفة علي ،دراسات في نظرية المراجعة وتطبيقاتها،المكتب الجامعي الحديث/مصر ٢٠٠٦، ص٢١١.

المبحث الثالـث

الرقابة الداخليـة

إن زيادة عدد المشاريع وكبر حجمها وتعدد عملياتها ومتطلبات القوانين لبلدان متعددة ،وصعوبة قيام المدقق الخارجي بتنفيذ المراجعة التفصيلية بسبب زيادة الكلفة مما أدى إلى وجود أقسام للرقابة الداخلية .

إن هناك الكثير من الناس يعتقدون أن الرقابة الداخلية وضعت لأجل منع الغش من قبل الموظفين ، بينما هذا الغرض هو جزء من أغراض الرقابة الداخلية.

قد تم تعريف الرقابة الداخلية من قبل معهد المدققون الداخليون :

" من أنها الخطة التنظيمية والسجلات والإجراءات التي تهدف للمحافظة على موجودات المنشأة وضمان كفاية استخدامها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية بحيث تسمح بإعداد بيانات مالية يعتمد عليها، ومحضرة طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها."

إنه لمن الصعب الفصل بين تاريخ تطور الرقابة الداخلية و تطور مفهومها، ففي القرون الوسطى عندما كانت الوحدة الاقتصادية صغيرة الحجم بحوزة مالك واحد كان من السهل عليه ضبط الرقابة الداخلية على كافة عملياته و ذلك لمعرفته الكافية بالنواحي الفنية و ارتباطه الشخصي بمساعديه و العاملين معه ، و أثناء هذه الفترة و ضمن تلك الظروف لم تكن هناك الحاجة الملحة للرقابة الداخلية لأن أصحاب المنشآت كانوا يجمعون بين الملكية و الإدارة للوحدة الاقتصادية.

" وبدون وجود نوع ما معين من أنواع الرقابة يصبح من الصعب على أي وحدة اقتصادية حماية أصولها، أو الاعتماد على سجلاتها"[٢٩]. ونظام الرقابة الداخلية الفعال والكفء يوفر حماية كبيرة للمنشأة وكذلك للمراجعين الخارجيين والداخليين فكليهما يعتمدان بدرجة كبيرة على متانة وقوة نظام الرقابة الداخلية.

و مع ظهور الثورة الصناعية ، ظهر ما يسمى بالوحدات الاقتصادية الكبرى و من ضمنها شركات المساهمة فتعذر على المساهمين مباشرة أعمال الشركات و القيام بإدارتها ، نظراً لكثرتهم مما أدى بهم إلى إسناد عملية الإدارة إلى أشخاص آخرين يطلق عليهم اسم مجلس الإدارة و ذلك عن طريق العقود التي يبرمها المساهمين مع أعضاء مجلس الإدارة و هنا ظهرت الحاجة الملحة للرقابة و أصبحت ضرورية للرقابة على أعمال الإدارة و التحقق من البيانات المقدمة من طرف الإدارة **و من هذه البيانات الخاضعة للرقابة نذكر منها:**

- بيان نتائج أعمال مجلس الإدارة.
- بيان نتيجة الأرباح المستخدمة في نهاية الدورة المالية.
- تحقق من عناصر المركز المالي من الأصول والالتزامات.

والرقابة الداخلية مجموعة من النظم الرقابة المالية وغير المالية التي تضعها الإدارة بقصد[٣٠]

١. تسير نشاط المؤسسة بطريقة فعالة وسليمة.

٢٩- خليفة ،كمال و البديوي ، منصور و حسن ، شريفة علي،مرجع سابق،ص٢٠٣.
٣٠-التميمي ،هادي،مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية ،دار وائل للنشر /الأردن ٢٠٠٤ ،ص٨١

٢. التأكد من الالتزام بالسياسات الإدارية والقانونية.

٣. المحافظة على الموجودات،وأنها استخدمت بكفاءة وفاعلية.

٤. تأمين اكتمال ودقة السجلات إلى أقصى حد ممكن.

وسوف نقوم في هذا المبحث باستعراض الرقابة الداخلية من الجوانب التالية:

- أهداف الرقابة الداخلية.
- أنواع الرقابة الداخلية.
- مكونات نظام الرقابة الداخلية.
- حدود نظام الرقابة الداخلية.

١. أهداف الرقابة الداخلية:

من خلال التعاريف الواردة حول نظام الرقابة الداخلية نجد أن الأهداف المراد تحقيقها من الرقابة الداخلية متعددة ولكن **يمكن حصرها فيما يلي:**

١.حماية أصول المنشأة من السرقة و الضياع و سوء الاستعمال :

إن النظام الفعال للرقابة الداخلية، لا بد و أن يهدف إلى المحافظة على ممتلكات المنشأة و هذا الهدف لا يشمل فقط على الأصول المادية بكل أنواعها، كالمخزونات و الاستثمارات و المعدات و الأدوات إلى غير ذلك، **ولكن لا بد من أن يضمن سلامة ثلاثة عناصر أخرى وهي :**

- العنصر البشري من عمال و موظفين و مسيرين و يمثل هذا العنصر أهم عنصر في المنشأة، و يدخل هنا مفهوم التأمين الاجتماعي والمحافظة على أمن العمال.

• صورة المنشأة اتجاه محيطها الخارجي و التي قد تنهار جراء حادث طارئ مفاجئ ، راجع إلى الإدارة و التحكم السيئ في العمليات التي تقوم بها المنشأة.
• الأصول التي يجب أن تكون محمية بطريقة سليمة.
• العامل التكنولوجي الذي يجب أن يبقى مسايرا للتطور المعاصر للتكنولوجيا، ويجب المحافظة على المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة.

٢.ضمان نوعية و دقة و مصداقية المعلومات:

تضمن الرقابة الداخلية دقة و نوعية المعلومات المقدمة و المتصلة بالوثائق المحاسبية و التي لا بد أن تستند إلى مبادئ أساسية تتمثل في ملائمة استعمالها و موضوعيتها عند اتخاذ القرارات ألإدارية، أيضا فالمعلومات التي تعطيها المنشأة لمحيطها الخارجي تعكس و تبين وضعيتها و صورتها أمامه، حيث أنها تتعلق بأنشطتها و نتائجها، إذن فعلى الرقابة الداخلية أن تتأكد من أن سلسلة المعلومات المتعلقة بنشاط المنشأة ككل، **تتمتع بالخصائص التالية:**[٣١]

• **أن تكون المعلومات صادقة و حقيقية:**

انه لا يكفي أن تكون المعلومات جيدة ، بل يجب على نظام الرقابة الداخلية أن يفحصها و يتأكد من دقتها، ذلك أن أي نظام رقابي يتضمن نظام إثبات و الذي بدونه تختفي كل الضمانات و الإثباتات للمعلومات المتحصل عليها .

٣١-عبدا لله، أمين، التدقيق والأمان والرقابة في ظل استخدام الحاسبات الالكترونية، اتحاد المصارف العربية/لبنان ١٩٩٨، ص٤٣.

أن تكون المعلومات مفهومة و واضحة حتى نتمكن من استيعابها:

إن الحصول على معلومات دقيقة بدون أن تكون كاملة و مفهومة يؤدي دائما إلى وجود نقص في التعامل معها أو معالجتها، ذلك أن المعلومات الغير كاملة رغم دقتها لا تفيد بصورة كاملة، لذلك لا بد من التحقق من أن أي عنصر قد اخذ بعين الاعتبار من اجل الحصول على كل المعلومات.

- **أن تكون المعلومات تتلاءم مع نشاط المنشأة:**

إن المعلومات المستخلصة يجب أن تكون مكيفة و متلائمة مع نتائج المنشأة و إلا فإنها عديمة الجدوى.

- **أن تكون المعلومات متوفرة في الوقت المناسب:**

هناك معلومات تصل متأخرة، أيضا توجد معلومات لا تصل بسهولة، لذلك يجب على نظام الرقابة الداخلية أن يتجنب مثل هذه الحالات في جمع المعلومات.

٣.احترام تعليمات الإدارة:

يتوسع هذا الهدف إلى ضرورة احترام سياسات المنشأة و مخططاتها وإجراءاتها و قوانينها ، و يقصد بذلك تطبيق تعليمات و أوامر الإدارة، حيث أن تعليمات الإدارة تشمل الإجراءات التنظيمية و لكنها لا تتحدد عند المخططات فحسب، بل تتعدى إلى تنظيمات فردية خارجة عن المخطط، وهذا لتفادي الانحرافات الطارئة و أن الهدف من احترام تعليمات الإدارة هو تفادي الاتصال السيئ و الخلط في المهام، ومن اجل التطبيق الأمثل للتعليمات

والأوامر **ينبغي توفير الشروط الآتية في الأمر نفسه :**

- يجب أن يبلغ إلى الموجه إليه.
- يجب أن يكون واضحا و مفهوما.
- يجب إبلاغ الجهات الآمرة بالتنفيذ.
- يجب توافر وسائل التنفيذ.
- "إن دراسة وتقييم عناصر الرقابة الداخلية في المنشأة تمكن المراجع من تقرير مدى ملائمة نظام الرقابة الداخلية وإمكانية الاعتماد عليها في ضمان دقة البيانات المحاسبية ومدى تمثيلها لنشاط المنشأة"[٣٢].

٤.الاستغلال الأمثل للموارد و تحسينها و زيادة الكفاية الإنتاجية :

يمثل هدف الرقابة الداخلية هنا متابعة أرقام الإنتاج الفعلية و مقارنتها بالأرقام المخططة، كالتأكد من إنتاج الكميات المطلوبة في المواعيد المحددة، والمواصفات المطلوبة، كما يمتد مجال الرقابة هنا إلى عناصر الإنتاج الأساسية (الآلات، العمل، إنتاج العامل في الساعة....الخ) أيضا يطرح السؤال هنا : هل العناصر و الوسائل التي في حوزة المنشأة تشتغل بأفضل طريقة ؟ و هل لها جميع الوسائل لتحقيق سياساتها ؟ و يجب على النظام الرقابي أن يأخذ بعين الاعتبار هذا الهدف حتى يساعد في نمو و ازدهار المنشأة.

٣٢- الادغم ،داود محمد، تقييّم نظام الرقابة الداخلية للتسهيلات المباشرة في البنوك التجارية الأردنية،رسالة ماجستير،الجامعة الأردنية/الاردن١٩٩٤،ص٢٧.

إن نظـام الرقابـة الداخليـة فـي سـعيه لتحقيـق أهدافـه الأساسـية التـي ذكرناها و بالتالي تحقيق النمو والازدهار والتواصل للمنشأة فهو يستند على المبادئ الأساسية لتضمن لـه السير الفعال والقدرة على الرقابة الناجحة لكل أنشطة و عمليات المنشأة وهو يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفـء لموارد المنشأة و من اجل تحقيق فعالية نشاط المنشأة و التحكم في التكاليف بتخفيضـها لحدودها الدنيا ، حيث أن نظـام الرقابـة الداخليـة لا يعطـي لـلإدارة بعض الضمانات فقط، بل يعطي تحسنا في مرودية المنشأة.

٢.أنـواع الرقابـة الداخليـة:

«عرف مجلس معايير المراجعة الأمريكي نظام الرقابة الداخلية[٣٣] بأنـه السياسات والإجراءات الموضوعة لتوفير درجة معقولة من التأكيد(عدم زيادة تكاليف نظم الرقابة الداخلية عن المنافع المتوقعة من تلك النظم) على إنجاز أهداف معينـة خاصـة بالمنشـأة..إن السياسـات والإجراءات المتعلقة بالبيانـات المالية تعتبر ملائمة للمراجعة والسياسات والإجراءات المتعلقة بالبيانات غير الماليـة تعتبـر ملائمـة للمراجعـة فقط في حالـة اسـتخدامها بواسـطة المراجـع لتنفيذ إجراءات المراجعة الداخلية بأنها نشاط أو عملية تتأثر بإدارة المنشـأة وموظفيها مصممة لتعطي تأكيد معقول عن **تحقيق الأغراض التالية:**

١. إمكانية الاعتماد على التقارير المالية.

٢. كفاءة وفاعلية النظام.

٣٣- الخطيب ،خالد و الرفاعي ،خليل،الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات،دار المستقبل /الأردن ١٩٩٨،ص١٣٧.

٣. احترام وتطبيق القوانين والأنظمة ذات العلاقة و من خلال التعريف السابق يمكننا تحديد نوعين من المراقبة الداخلية

- الرقابة الإدارية.
- الرقابة المحاسبية.

الرقابة الإدارية:

وتشتمل على خطة التنظيم و الوسائل و الإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق أكبر كفاءة إنتاجية ممكنة وضمان تحقيق السياسات الإدارية، إذ تشتمل هذه الرقابة على كل ما هو إداري، سواء كانت برامج تدريب العاملين ، طرق التحليل الإحصائي ودراسة حركة المنشأة عبر مختلف المراحل،تقارير الإدارة، الرقابة على الجودة، والى غير ذلك من أشكال الرقابة.

الرقابة المحاسبية:

وتشتمل على خطة التنظيم و الوسائل و الإجراءات التي تهتم بصفة أساسية بالمحافظة على أصول المنشأة ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات المحاسبية ويتحقق ذلك عن طريق تصميم نظام فعال لأنظمة الضبط الداخلي وتوفير جهاز كفء للقيام بعمليات المراجعة الداخلية.

و نستنتج من مدلول كل نوع من نوعي الرقابة الداخلية والرقابة المحاسبية، أنها تعتمد على البيانات المحاسبية، الإحصائية حيث أن الغرض الأصلي للرقابة الداخلية هو ضمان صحة البيانات التي ستتخذ أساسا للحكم

على مدى صحة الأداء من ناحية، و على النتائج التي تظهرها القوائم المحاسبية و كذلك المركز المالي إلى جانب حماية الممتلكات.

٣.مكونات نظام الرقابة الداخلية:

البيئة الرقابية:

أ. **عوامل بيئية:**

- المراجعة الداخلية (**طرق الرقابة المتعلقة بالإشراف والمتابعة**): وجودها ضروري لأي بيئة رقابة فعالة،ولتحقيق الموضوعية لابد أن يتمكن المراجعين الداخليين من رفع تقريرهم لأعلى المستويات الإدارية في المنشأة، ولكي يتفهم المراجع طرق الرقابة المتعلقة بالإشراف والمتابعة **عليه أن يتفحص:**

١. الإجراءات المتبعة في تصميم الخطط والموازنات والتقديرات المستقبلية ونظام محاسبة المسئولية.
٢. الطرق المتبعة لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.
٣. معالجة الإدارة للانحرافات عن الأداء المتوقع.
٤. السياسات والإجراءات التي تتبعها الإدارة لإصلاح النظام المحاسبي والإجراءات الرقابية لتتمشى مع التغيرات البيئية.

- الهيكل التنظيمي: قاعدة هامة للمساءلة عن نتائج الأعمال وبالتالي يزيد من فعالية الرقابة.
- طرق الاتصال: كتيبات الدلائل(دليل السياسات)، والخرائط التنظيمية، الاجتماعات والمؤتمرات..تساعد في إيجاد نظام رقابة فعال.

" تختلف أنظمة الرقابة الداخلية من منشأة إلى أخرى وفقاً لطبيعة النشاط وحجم المنشأة وقدراتالإدارة"[٣٤].

- الأسلوب العلمي والفلسفي المتبع بواسطة الإدارة: لكي تكون هناك رقابة فعالة لابد لإدارة المنشأة أن تدعم نظام الرقابة الداخلية وأن تجعل دعمها معلوماً لدى الجميع، وذلك بدعمها للسلوك الأخلاقي في العمل، وأن تستخدم نظم التخطيط وإعداد الموازنات وتقارير الأداء.
- لجنة المراجعة:من واجباتها مراقبة نظام الرقابة الداخلية،واستقلاليتها تمكنها من لعب دور الوسيط بين الإدارة والمراجع.
- السياسات والإجراءات المتعلقة بالأفراد(العاملين):إن وجود قسم مركزي فعال لإدارة شئون الأفراد بالمنشأة يزيد من فعالية الرقابة عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وعن طريق التدريب،ورسم السياسات والتعريف بها.
- المؤثرات الخارجية:تؤثر على فعالية الرقابة الداخلية،مثل متابعة وفحص مؤسسة النقد للأنظمة المصرفية.
- الأمانة والقيم الأخلاقية التي يتصف بها الأفراد والعاملون في المنشأة.

ب.تقدير المخاطر:يعتبر تقدير إدارة المنشأة للمخاطر لأغراض التقارير المالية أحد مكونات نظام الرقابة الداخلية.

٣٤- الصحن ،عبد الفتاح و الصبان، محمد والفيومي ، محمد،المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي ،الدار الجامعية/مصر ٢٠٠٤،ص٢٠٧ .

ت. الأنشطة الرقابية:هي السياسات والإجراءات التي تساعد في التأكد من أن تعليمات الإدارة يتم تنفيذها،وإن الأنشطة الرقابية المتعلقة بعملية المراجعة هي السياسات **والإجراءات التي تتعلق بما يلي:**

- فحص أداء المنشأة.
- معالجة المعلومات.
- الإجراءات الرقابية التي تعتمد على الوجود الفعلي.
- الفصل بين المسئوليات، ويجب على المراجع فهم الأنشطة الرقابية المتعلقة بتخطيط المراجعة.

ث. المعلومات والاتصال:يتكون نظام المعلومات المتعلق بأهداف التقارير المالية بما في ذلك النظام المحاسبي من الطرق المحاسبية والسجلات التي أنشئت لتسجيل ومعالجة وتلخيص والتقرير عن عمليات المنشأة والأحداث والظروف والاحتفاظ بمسئولية المحاسبة عن الأصول والخصوم وحقوق الملاك،ويتضمن الاتصال توفير فهم للأدوار والمسئوليات الفردية المتعلقة بالرقابة الداخلية على التقارير.

ج. مراقبة الأنشطة الرقابية: يجب أن يحصل المراجع على معرفة كافية بالسياسات والإجراءات الرئيسية التي تستخدمها المنشأة لمراقبة الأنشطة المتعلقة بالتقارير المالية،وكيفية استخدامها،لأتحاذ إجراءات تصحيحية،والمراقبة هي عملية تقويم جودة أداء الرقابة الداخلية بمرور الوقت،وقد تشمل مراقبة الأنشطة الرقابية استخدام معلومات من مصادر خارجية مثل شكاوي العملاء.

وكذلك تم تعريف الرقابة الداخلية "بأنها الخطة التنظيمية والمقاييس الأخرى المصممة لتحقيق الأهداف التالية:

- حماية الأصول، اختيار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية.
- تشجيع العمل بكفاءة وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية".[٣٥]

٤. حدود نظام الرقابة الداخلية:

نظام الرقابة الداخلية لا يقدم تأكيداً مطلقاً بل معقولاً على ضمان تحقيق أهداف المنشأة نتيجة **وجود المعوقات التالية:**

١. إساءة فهم التعليمات.
٢. الخطأ في التقدير.
٣. اللامبالاة.
٤. عدم التركيز.
٥. التعب.
٦. التواطؤ.
٧. تجاوزات الإدارة وذلك لأن الإدارة قد لا تخضع لأنواع معينة من إجراءات الرقابة، وأنه لا يجوز للمراجع الاعتماد الكلي على أدلة وقرائن النظم المعمول بها في المنشأة لعدم ضمان اكتمال ودقة السجلات،كما أن كفاءة وأمانة موظفي الرقابة الداخلية قد تتغير مما يقلل من فعالية إجراءات الرقابة الداخلية المعمول بها.

٣٥-الصحن ،عبد الفتاح والصبان ، محمد و الفيومي ، محمد،مرجع سابق.ص٢٠٤.

ومن الموضوعات الأخرى ذات الصلة بالرقابة الداخلية :

١. **تأكيدات القوائم المالية:**هي البيانات التي تؤكد إدارة المنشأة من خلال أرصدة الحسابات،تصنيف العمليات، وطريقة العرض،وتتضمن هذه التأكيدات:

- العرض والإفصاح.
- الوجود أو الحدوث.
- الحقوق والالتزامات.
- الاكتمال.
- التقييم.

٢. **الصلاحية**(الصحة)**:**تعطي بعض التأكيد على صحة العمليات المنفذة، كذلك استخدام المستندات الأصلية الملائمة والتي يجب تصميمها بحيث يمكن تقليل مخاطر التسجيل الخاطئ للعمليات أو التسجيل المزدوج أو عدم التسجيل،**ومن الخصائص المطلوبة في تلك المستندات ما يلي:**

- الترقيم المسبق لتأمين الحماية لتلك المستندات.
- طبع التعليمات على المستندات نفسها لإيضاح الخطوات الواجب اتبعاها لتعبئة المستند من خلال نظام الرقابة الداخلية.
- تحديد الحيز المصرح به للتوقيعات والأختام وغير ذلك على مساحة معينة من المستند.
- التبسيط في تصميم المستند لتسهيل استخدامه ولتقليل عدد النسخ المتداولة منه.**وتشتمل المستندات الأصلية الأنواع التالية:**

(الفواتير ،المذكرات،الأوامر ، القسائم (البطاقات)،الإشعارات،والإخطارات).

٣. **الاكتمال**:يجب الفحص المتتالي للمستندات التي سبق ترقيمها للتأكد من اكتمال معالجتها، ويعرف هذا الإجراء بالمحاسبة عن ترتيب المستندات المرقمة.

٤. **صحة التسجيل**: "يجب أن يوجد نظام تسجيل محاسبي منظم كطريقة القيد المزدوج المتعارف عليها،وما يعرف بمسار المراجعة الذي يتكون من جميع المستندات والقيود التي يتم إجراءها عند معالجة العمليات من الأصل(عند الحدوث)إلى الترحيل النهائي لتلك القيود"[٣٦]، وتعتبر المستندات ودفاتر اليوميات ودفاتر الأستاذ العناصر الرئيسية في مسار المراجعة.

٥. **المطابقة**:تتم المطابقة عند مقارنة القيود والسجلات المحاسبية مع الأصول والمستندات وحسابات المراقبة، وتشمل إجراءات الرقابة،غالباً، **مقارنة القيود المحاسبية التفصيلية مع كل من:**

العد الفعلي للأصول، مجاميع الرقابة، المعلومات الخارجية، حسابات المراقبة.وتعتمد فعالية المطابقة كإجراء من إجراءات الرقابة على فصل الواجبات.

٣٦- دهمش ، نعيم، مرجع سابق،ص٢٠.

المبحث الرابـــع

المراجـع و الرقابـة الداخليـة

سيتم في هذا المبحث التعرض إلى دراسة نظام الرقابة الداخلية وتقييم فاعليته والمفاهيم والمصطلحات وتقدير المخاطر.

١ .دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بواسطة المراجع:

بعد انتهاء المراجع من فحص واختبار نظام الرقابة الداخلية، يجب علية إجراء تقييم نهائي لما توصل إلية، نظرا لان جزء كبير من المراحل الباقية تعتمد على كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية" [٣٧]ويهتم المراجع بنظام الرقابة الداخلية لتحقيق هدفين:

- المساعدة في تخطيط المراجعة.
- تقييم مخاطر الرقابة الداخلية وفقاً للخطوات التالية:
- فهم وتوثيق نظام الرقابة الداخلية المطبق في المنشأة لغرض تخطيط المراجعة(التقييم المبدئي):يستخدم المراجع المعلومات التي يحصل عليها من خلال محاولته فهم نظام الرقابة الداخلية لتحقيق الأغراض الآتية:تحديد أنواع البيانات التي يتوقع أن تحتوي على غش أو أخطاء هامة، دراسة العوامل التي تؤثر على مخاطر وجود غش أو أخطاء هامة، تصميم اختبارات التحقق التفصيلية للعمليات والأرصدة واختبارات المراجعة التحليلية.وقد تضمن مشروع معيار الرقابة الداخلية

٣٧- القاضي ،حسين و دحدوح ،حسين،أساسيات التدقيق،مؤسسة، الوراق /الأردن ١٩٩٩،ص٢٠٢.

- لغرض المراجعة معلومات عن مستوى الفهم الضروري لكل مكونات نظام الرقابة الداخلية الخمس،**ويمكن اختصار ذلك فيما يلي:**

البيئـة الرقابيـة:يجب أن يركز المراجع جهده على جوهر تصميم وتنفيذ الإجراءات الرقابية وليس على شكلها فقط،وأن يأخذ في الاعتبار الأثر الكلي لعوامـل القـوة والضـعف البيئيـة المختلفـة علـى البيئـة الرقابيـة، تقـدير المخاطر :يجب على المراجع أن يفهم كيفية تحديد الإدارة لهذه المخاطر ليفهم المراجع كيف تأخذ المنشأة في الاعتبار المخاطر المتعلقة بأهداف التقارير المالية،وقراراتها لمواجهة تلك المخاطر.

الأنشـطة الرقابيـة:يجب على المراجع فهم الأنشطة الرقابية المرتبطة بتخطيط عملية المراجعة،والمعرفة بوجود أو غياب أنشطة رقابية لتحديد ما إذا كان من الضروري القيام بإجراءات إضافية للحصول على فهم للأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال:يجب على المراجع الحصول على معرفة كافية بنظام المعلومات الخاص **بالتقارير المالية لفهم ما يلي:**

أنواع عمليات المنشأة الهامة ذات العلاقة بالقوائم المالية، كيف تبدأ عمليات المنشأة.

السجلات المحاسبية،والوثائق والمستندات والبيانات المؤيدة ومعالجة والاحتفاظ والاتصال بالمعلومات ، مراقبة الأنشطة الرقابية:يجب على المراجع أن يحصل على معرفة كافية بالسياسات والإجراءات الرئيسة التي تستخدمها المنشأة لمراقبة الأنشطة المتعلقة بالتقارير المالية،بما في ذلك كيفية استخدام هذه الإجراءات و السياسات لأتحاذ إجراءات تصحيحية.

العوامل التي تساعد المراجع على فهم نظام الرقابة الداخلية:

١. تجربته السابقة مع المنشأة .

٢. الاستفسارات.

٣. فحص(تفتيش) المستندات والقيود المحاسبية.

٤. ملاحظة أنشطة المنشأة لفهم نظام الرقابة الداخلية.

٥. إعادة تطبيق إجراءات رقابية معينة.ويجب التفرقة بين مفهوم تنفيذ نظام الرقابة الداخلية ومفهوم فعالية تنفيذ نظام الرقابة الداخلية،فعند تقييم فعالية تنفيذ نظام الرقابة الداخلية **ينظر المراجع إلى كل من:**

١. أسلوب تطبيق سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية.

٢. الثبات في تطبيق تلك السياسات والإجراءات.

٣. من الذي يقوم بتطبيق تلك السياسات والإجراءات.

توثيق فهم المراجع لنظام الرقابة الداخلية: على المراجع أن يوثق تفاصيل الدراسة التي قام بها لنظام الرقابة الداخلية والنظام المحاسبي للمنشأة،ويتأثر ذلك بحجم ودرجة تعقيد المنشاة وطبيعتها،ففي المنشآت الصغيرة تكفي مذكرة التوثيق أما الكبيرة فقد يحتاج المراجع لاستخدام خرائط التدفق وقوائم الاستقصاء وجداول القرارات .

جدول (٢ – ٢) يبين الطرق والأساليب التي يعتمد عليها المراجع

لطريقة	لميزات	لمساوئ
قوائم الاستقصاء (الاستبيان)	١–سهولة الملء(التعبئة)ء٢– الشمول لكل ما هو مهم في نظام الرقابة.٣–كشف وتوضيح نقاط الضعف.	١–عرضة لعدم استيعاب (فهم)المجيب لمحتوى السؤال.٢–الأسئلة قد لا تناسب المسئول.
المذكرات	١–يتم تصميمها وفقا لطبيعة العمل.٢–تحتاج لتحليل مفصل مما يضطر المراجع لفهم طبيعة عمل نظام الرقابة.	١–قد تصبح مطولة بحيث تستهلك الجهد الوقت.٢–قد لا تؤدي إلى اكتشاف نقاط الضعف في نظام الرقابة.٣–قد يهمل المراجع أجزاء هامة من نظام الرقابة.
خرائط التدفق	١–التمثيل البياني لهيكل نظام الرقابة.٢–تضمين جميع الأجزاء الهامة في نظام الرقابة.٣–مناسبة لنظم المعالجة الإلكترونية.٤–لا تحتاج لألفاظ وعبارات مطولة كما هو الحال مع المذكرات.	١–يحتاج تصميمها لوقت أطول نسبيا.٢–قد لا تؤدي إلى اكتشاف نقاط الضعف في نظام الرقابة.

المصدر: الغانم، عبد الله، مذكرة(٣).التدقيق الداخلي، جمعية المحاسبين القانونيين السعودية/السعودية ٢٠٠٥، ص٧.

تقييَم فعالية نظام الرقابة الداخلية:

"بعد قيام المراجع بتجميع البيانات والوثائق التي تفيد في فهم كيفية عمل نظام الرقابة الداخلية ،وطريقة الحصول على البيانات الكافية،وطرق الحصول عليها من الشرح الوصفي للنظام ،واستخدام خرائط التدفق للنظام واستخدام قوائم الاستقصاء الخاصة بالرقابة الداخلية"[٣٨].

و يعني تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في منع أو اكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والتحريف وسوء العرض في تأكيدات القوائم المالية خلال فترة معقولة من تاريخ وقوعها،ويتم تنظيم هذا التقييم من خلال تأكيدات القوائم المالية باستخدام دورات العمليات،ففي حالة السياسات والإجراءات الرقابية المعروفة بضعف فعاليتها في منع واكتشاف الأخطاء يتم تحديد المستوى المخطط لمخاطر الرقابة عند أعلى مستوى (الحد الأقصى للمخاطرة)وهنا لا يقوم المراجع باختبارات رقابة على تلك السياسات والإجراءات الرقابية إذ لا جدوى منها،ولذا يلجأ المراجع لاختبارات التحقق التفصيلية(اختبارات التحقق من صحة واكتمال العمليات المسجلة)،أما في حالة السياسات والإجراءات الرقابية التي يبدو أنها فاعلة فإن المراجع قد **يتخذ واحد من قرارين:**

أولاً: إذا كان المراجع يعتقد أن إجراء اختبارات التحقق التفصيلية لوحدها وبصورة مكثفة سيكون أقل تكلفة من الجمع بين اختبارات التحقق التفصيلية واختبارات الرقابة فإنه يحدد المستوى المخطط لمخاطر الرقابة عند الحد الأقصى ولا يقوم بأي اختبارات رقابة وإنما يقوم باختبارات التحقق التفصيلية.

٣٨- الصحن ،عبد الفتاح والصبان ، محمد و الفيومي ، محمد،مرجع سابق، ص٢١٣.

ثانيا:إذا كانت السياسات والإجراءات الرقابية تبدو فاعلة وكان المراجع يعتقد أن الجمع بين إجراء اختبارات الرقابة واختبارات التحقق التفصيلية في نطاق مخفض سيكون أقل تكلفة من إجراء اختبارات التحقق التفصيلية بصورة مكثفة فإنه يحدد مخاطر الرقابة الداخلية المخططة عند مستوى أقل من الحد الأقصى ويجمع بين اختبارات الرقابة واختبارات التحقق التفصيلية في نطاق مخفض،ولتدعيم هذا النوع من التقييم بالأدلة **يلزم المراجع بأن يقوم بما يلي:**

١. تحديد سياسات وإجراءات رقابية معينة يعتقد أنها تمنع أو تساعد على اكتشاف الأخطاء والغش والتحريف وسوء العرض قي تأكيدات القوائم المالية.
٢. القيام باختبارات الرقابة لتقييم فعالية تلك السياسات والإجراءات الرقابية..وهناك ثلاث حالات لا يقوم فيها المراجع بإجراء اختبارات رقابة إضافية بعد حصوله على الفهم الكافي لنظام الرقابة الداخلية لغرض تخطيط عملية المراجعة، **وهذه الحالات هي:**

١. عندما تكون الأساليب الرقابية (السياسات والإجراءات)غير كافية وغير فعالة،فلا جدوى من اختبارات الرقابة وعليه فإن المراجع يحدد مخاطر الرقابة الداخلية عند الحد الأقصى.
٢. عندما يعتقد المراجع أن الأساليب الرقابية فعالة ولكن اختبار فعاليتها مكلف، وعلية يتم تحديد مخاطر الرقابة الداخلية عند الحد الأقصى.

٣. عندما يعتقد المراجع أن الأساليب الرقابية فعالة وأن الأدلة والقرائن التي تم الحصول عليها في مرحلة الدراسة والتقييم المبدئي تعتبر كافية للدلالة على أن تلك الأساليب الرقابية ملائمة لمستوى مخاطر الرقابة.

ثالثا: إجراء اختبارات الرقابة:وذلك لمعرفة فعالية تصميم أو فعالية تنفيذ الأساليب الرقابية(السياسات والإجراءات الرقابية)، ويستخدم المراجع عدة طرق للحصول على الأدلة والقرائن عن فعالية تصميم وتنفيذ السياسات والإجراءات الرقابية وهي:

١.استفسار الموظفين في مجالات عملهم.

٢.فحص المستندات(القرائن المستندية).

٣.ملاحظة الموظفين من خلال تنفيذهم للسياسات و إجراءات الرقابة.

٤.إعادة تنفيذ السياسات والإجراءات الرقابية بمعرفة المراجع.

الوقت المناسب لأدلة الإثبات: يقوم المراجعون عادةً بإجراء اختبارات الرقابة في تاريخ سابق لنهاية العام المالي للمنشأة لأسباب تتعلق بواقعية وكفاءة عملهم، ولا يمكن تطبيق ذلك دائما لما ينطوي عليه من مخاطر، وقد تجرى اختبارات رقابة إضافية لفترات لم يشملها الاختبارات.

رابعا: إعادة تقييم مخاطر الرقابة: يقوم المراجع بذلك في ضوء نتائج اختبارات الرقابة التي يقوم بها،وفي حالة تخفيض مستوى الرقابة فإن المراجع يقوم بتعديل طبيعة وتوقيت ونطاق اختبارات التحقق التفصيلية،فيمكن تخفيض الاختبارات إلى اختبارات اقل فعالية مثل توجيه الاختبارات إلي

أطـراف داخـل المنشـاة بـدلا مـن خارجها،أمـا نطـاق الاختبـارات فـيمكن تخفيضـه عـن طريـق اختيـار عينـة أصـغر.وعليه يمكـن أن نقـول أن هنـاك علاقة عكسية بين مستوى مخاطر الرقابة ومخاطر اكتشاف الأخطـاء والغش والتحريف وسوء العرض،وعندما تكون مخاطر الرقابة المتعلقة بنوع معين من تأكيد القوائم

الماليـة عنـد الحـد الأقصـى فـإن المراجـع مطالـب بتوثيـق تلـك التأكيـدات ولكنـه غيـر مطالـب بتوثيـق الأسـس التـي بنـي عليهـا اسـتنتاجه بـأن مسـتوى مخاطر الرقابة لتلك التأكيدات هو الحد الأقصى،أما في حالـة التأكيدات التي يكون مستوى مخاطر الرقابـة المتعلقة بها اقل من الحد الأقصـى فإنـه يجب علـى المراجـع توثيـق الأسـس التـي بنـي عليهـا اسـتنتاجه بـأن أسـاليب الرقابـة المتبعة ملائمة لذلك المستوى من مخاطر الرقابة الداخلية.

الشـكل التـالي [٣٩] يـبن أهميـة نظـام الرقابـة الداخليـة بالنسـبة للمراجـع الداخلي:

نظام الرقابة الداخلية

الشكل (٢ – ٢) المراجعة الداخلية بؤرة النظام الرقابي

رقابة داخلية إدارية	المراجعة الداخلية
رقابة داخلية محاسبية	
الضبط الداخلي	

المصدر: السقا، السيد أحمد، مرجع سابق، ص٢٩

٢.المفاهيم والمصطلـحات:

٣٩-: السقا، السيد احمد، مرجع سابق، ص٢٨.

مخاطر الرقابة الداخلية[٤٠]:هي مخاطر عدم قدرة نظام الرقابة الداخلية على منع الأخطاء الجوهرية والغش والتحريف وسوء العرض في القوائم المالية خلال وقت مناسب من تاريخ وقوعها.

اختبارات الرقابة:هي اختبارات لمدى فعالية تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية وقدرة ذلك النظام على اكتشاف أو منع الأخطاء الجوهرية والغش والتحريف وسوء العرض في القوائم المالية.

المستوى المخطط لمخاطر الرقابة:هو مستوى مخاطرة تقديري يحدده المراجع بناءً على معرفته بنظام الرقابة الداخلية بغرض المساعدة في زيادة فعالية أداء المراجعة لأن المستوى الفعلي لمخاطر الرقابة الداخلية لأي من تأكيدات القوائم المالية مجهول.

المستوى المحدد لمخاطر الرقابة:هو مستوى مخاطر الرقابة الداخلية الذي يحدده المراجع لأي من تأكيدات القوائم المالية استناداً إلى الأدلة التي يحصل عليها من خلال إجراء اختبارات الرقابة التي تتم أثناء مرحلة التقييم المبدئي أو اختبارات الرقابة الإضافية التي يقوم بها المراجع بعد مرحلة التقييم المبدئي،وفي حالة عدم إجراء اختبارات رقابة فإن المراجع دائما يحدد مخاطر الرقابة الداخلية عند الحد الأقصى،وفي هذه الحالة يقوم المراجع باختبارات التحقق التفصيلية.

٤٠- خوري،نعيم ،الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية،مجلة المدقق الأردنية،عدد٢٩/ الاردن١٩٩٦،ص٢٥.

الحد الأقصى(المستوى الأعلى)لمخاطر الرقابة:هو أقصى احتمال بألا يكون نظام الرقابة الداخلية فاعلا وقادراً على اكتشاف أو منع الأخطاء الجوهرية والغش والتحريف وسوء العرض في تأكيدات القوائم المالية.

فعالية التنفيذ:كيفية تطبيق السياسات والإجراءات الرقابية،استمرارية ذلك التطبيق،ومن الذي قام بتطبيقها.

حالات يجب التبليغ عنها:هي الحالات التي يقر المراجع أنه لابد من رفعها إلى لجنة المراجعة لأنها تمثل قصوراً جوهرياً في تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية الأمر الذي يؤثر سلباً على مقدرة المنشأة على تسجيل ومعالجة وتلخيص العمليات والأحداث والظروف وإعداد التقارير المالية.

دورة العمليات[٤١]:تصنيف للعمليات المرتبطة ببعضها البعض على أساس نوع النشاط.

فهم نظام الرقابة الداخلية:الحصول على معرفة كافية بكل من بيئة الرقابة،النظام المحاسبي،وسياسات وإجراءات الرقابة بغرض تخطيط عملية المراجعة.

مخاطر الاكتشاف:المخاطرة الناجمة عن عدم اكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والتحريف وسوء العرض في تأكيدات القوائم المالية بغرض تخطيط عملية المراجعة.

٤١- *American Accounting Association,<u>Statement of BASIC Auditing Concept</u>,AAA,new York,1973.*

أجزاء الرقابة الداخلية:

١.رقابه داخلية محاسبية.

٢.رقابة داخلية إدارية.

٣.الضبط الداخلي.

الرقابة الداخلية المحاسبية:من وسائلها:

١.القيد المزدوج.

٢. موازين المراجعة.

٣. الحسابات الإجمالية(حسابات الرقابة).

٤. المصادقات للعملاء.

٥. الدورات المستندية.

٦. كشف حساب البنك ومذكرات التسوية.

٧. نظام الاعتماد والصرف.

الرقابة الداخلية الإدارية:من وسائلها:

١. الموازنات التخطيطية.

٢. التكاليف المعيارية.

٣. تقارير كفاية الأداء.

الضبط الداخلي:من وسائله:

١.اعتمادية تدفق العمل.

٢. الفصل بين الأصل والسجل.

٣. التناوب في أداء الوظائف.

٤. الإجازات السنوية.

٣.تقدير المخاطر في نظام الرقابة الداخلية:

يعتبر مفهوم مخاطر المراجعة مثل مفهوم المادية من أهم المفاهيم الأساسية التي يجب أن يتخذ المراجع قراراً بشأنها عند التخطيط لعملية المراجعة وتقييّم الأدلة"[٤٢] .

لقد أوضحت معايير التدقيق فيما يخص المعيار رقم (٤٠٠) والخاص بتقدير المخاطر والرقابة الداخلية والصادر عن مجلس معايير التدقيق والضمان الدولي (LAASB)

على أن المخاطر التدقيق تتكون مما يلي[٤٣]:-

١.**المخاطر الملازمة** (الجوهرية): فقد نص المعيار(٤٠٠) على انه على مدقق الحسابات تقدير المخاطر الملازمة على مستوى البيانات المالية ، وعند تطوير برامج التدقيق ، فان على المدقق ربط ذلك بار صده حسابات أساسية وطائفة من معاملات بمستوى التوكيدات ،أو الافتراض بان المخاطر الملازمة مرتفعة بالنسبة للتوكيدات ، كذلك انه تقدير المخاطر الملازمة **يجب على مدقق الحسابات تقييم عوامل عدة منها:**

- **على مستوى البيانات المالية :**

– أمانة الإدارة ،خبرة الإدارة والمعرفة والتغيرات الإدارية .

– الضغوط التي تتعرض لها الإدارة .طبيعة عمل المنشأة.

-٤٢خليفة ،كمال و البديوي ،منصور وحسن، شريفة علي،مرجع سابق، ص٧٥

-٤٣ مطارنة، غسان فلاح، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة/الأردن ٢٠٠٠، ص٢٢٣.

- العوامل المؤثرة على القطاع الذي تنتمي له المنشأة.

- **فيما يخص رصيد الحسابات والعاملات:**

قابلية البيانات المالية للتحريف، العمليات الأساسية المعقدة والإحداث التي يمكن أن تتطلب استخدام خبير. الاجتهاد الشخصي عند تحديد أرصدة الحسابات.احتمالية تعرض الأصول للحسابات أو الاختلاس. إتمام عمليات غير عادية ومعقدة .عمليات تتم معالجتها بطريقة عادية.

٢. **مخاطر الرقابة** :ينص المعيار على أن خطر الرقابة هو الأخطاء التي يمكن أن تحدث في رصيد حسابات معين أو عمليات منفردة أو مجتمعة مع أخطاء بيانات أو لعمليات الترصيد.وهذا النوع من الأخطاء لا يمكن منعة.أو اكتشافه وتصحيحه في الوقت المناسب بواسطة الأنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية ، وفيما يخص مخاطر الرقابة فان يجب على مدقق الحاسبات **اتخاذ الإجراءات التالية** :

- أن يقوم بعملية التقدير الأولى لمخاطر الرقابة عن طريق تقييم فعالية النظام المحاسبة ونظام الرقابة الداخلية بمنع حدوث معلومات خاطئة أساسية أو اكتشافها وتصحيحها .
- أن يقوم المدقق بتوثيق وفهم النظام المحاسب ونظام الرقابة الداخلية بالمنشأة وان يقوم بتقدير مخاطر الرقابة.
- أن يقوم مدقق الحسابات بإجراء اختبارات القابلة للحصول على أدلة إثبات تخص فاعلية النظام المحاسب ونظام الرقابة الداخلية وذلك للتحقيق من تصميم هذه الأنظمة ، وهل تعمل على منع أو اكتشاف وتصحيح المعلومات الخاطئة بشكل ملائم .

- أن يقوم مدقق الحسابات بتحديد نوعية أدلة الإثبات الملائمة وتوقيت الحصول عليها خاصة فيما يخص الواجبات
- أن يقوم مدقق الحسابات قبل ختام عملية التدقيق بتقدير مدى صحة مخاطر الرقابة.

٣. **مخـاطر الاكتشـاف:**لقد عرف مجلس معايير التدقيق[٤٤] مخاطر الاكتشاف بأنها المخاطر الناتجة عن خطأ في البيانات ولا يمكن اكتشافها من قبل المدقق عند إجراء الإجراءات التفصيلية وقد تكون هذه الأخطاء موجودة في حساب معين أو عملية أو مجموعة عمليات وقد تكون مع أخطاء أخرى لبيانات أو ارصده.

هناك عدد من الاعتبارات يجب على مدقق الحسابات أخذها في الحسبان **فيما يخص مخاطر الاكتشاف:**

- طبيعة ألإجراءات الجوهرية ،كاستخدام اختبارات موجهة إلى أطراف مستقلة من خارج المنشأة بدلاً من الأطراف داخل ألمنشأة.
- توقيت الإجراءات الجوهرية ، القيام بالإجراءات في نهاية الفترة بدلا من إجراءها في موعد مبكر.
- مدى الإجراءات الجوهرية ،كاستعمال عينة بحجم اكبر .

٤٤- مجلس معايير التدقيق الداخلي الأمريكي.

الجدول (٢ – ٣) يوضح العلاقة المتبادلة بين مكونات مخاطر التدقيق[45]:

		تقديرات المدقق لمخاطر الرقابة		
		مرتفع	متوسط	منخفض
تقديرات المدقق للمخاطر الملازمة	مرتفع	الأقل	قليل	متوسط
	متوسط	قليل	متوسط	أعلى
	منخفض	متوسط	أعلى	الأعلى

المصدر: مطارنة، غسان فلاح، تدقيق الحسابات المعاصر، مرجع سابق، ص٢٢٥.

يلاحظ أن :المساحات المضللة في هذا الجدول تتعلق بمخاطر الاكتشاف.

حيث تم التعرض للمراجعة الداخلية والأدبيات المتعلقة بها، وقد تم توضيح طبيعة المراجعة الداخلية وتقديم لمحة تاريخية وأيضا الفاعلية والقرائن.

كذلك تم التعرض للمعايير المتعارف عليها والمعتمدة للمراجعة الداخلية، من حيث الأهمية والواجبات ومراجعة العمليات.

وهنا يبرز نظام الرقابة الداخلية من حيث الأهداف والأنواع والمكونات وحدود نظام الرقابة الداخلية، وكذلك تقييم هذا النظام من قبل المراجع الداخلي، والمفاهيم والمصطلحات المستخدمة فيه. وأخيرا تم التعرض لتقدير المخاطر التي يمكن أن يحتوي عليها نظام الرقابة الداخلية.

٤٥ـ مطارنة، غسان فلاح، مرجع سابق، ص٢٢٥.

كذلك تم التعرض للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية والتي تم تقسيمها إلى قسمين، بحيث يحتوي القسم الأول على المعايير العامة وهي "الغرض والسلطة والمسئولية والسلطة" والموضوعية، و والكفاءة والعناية المهنية وأخيراً جودة الضمان وبرامج التحسين.

أما القسم الثاني فيحتوي على معايير الأداء والتي تضم أنشطة التدقيق الداخلي وطبيعة العمل وتخطيط المهمة وأداء المهمة نتائج ألاتصال و برامج المراقبة وأخيراً قبول الإدارة للمخاطر.

وكذلك تم بيان أهمية المراجعة حيث أن تطور حجم المنشآت وانتشارها جغرافياً وعلى نطاق واسع مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وبين كافة العاملين.

و كذلك ظهور الشركات المساهمة وحاجة الجمعية العمومية إلى معلومات لسلامة استثمار أموالها وصحة وعدالة الإفصاح عن البيانات والقوائم والحسابات الختامية المنشورة.

الاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية في المنشأة مما دفع بألا دارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات ومن ثم حاجة الإدارة للتأكد من سلامة استعمال السلطات وتحمل المسؤوليات المقابلة وفقاً للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها.

حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير ولأجل التأكد من ذلك لا بد من سلامة نظام التدقيق الداخلي.

أهمية التدقيق الداخلي:

لقد ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي وأصبحت نشاطا تقويميا لكافة الأنشطة والعمليات في المنشأة يهدف إلى تطوير هذه الأنشطة ورفع كفايتها الإنتاجية **وقد بلغت أهمية التدقيق ذروتها للأسباب التالية:**

التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الاقتصادية .

وذلك عن طريق تسليط الأضواء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والعمليات داخل المنشأة فإنها تصبح أداة رقابية هامة تساعد الإدارة العليا على مواجهة الظروف الاقتصادية المعقدة .كبر حجم المنشأة وانتشارها جغرافيا .

إن كبر حجم المنشأة وتعدد منتجاتها وتشابك معالمها وحاجة عملائها إلى بيانات آمنة وموثوق فيها حيث أن مصالحهم لا تسمح لهم بانتظار حتى يتم تدقيق القيود من قبل مدقق الحسابات الخارجي لذا تحتاج تلك المنشآت إلى أعمال التدقيق الداخلي للتأكد من صحة بياناتها المالية والمحاسبية أول بأول.

تحول التدقيق الخارجي إلى أسلوب (التدقيق الاختياري).

تهدف المراجعة التشغيلية إلى التحقق من الكفاءة والفاعلية والاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها ،ومساعدة ألإدارة على حل المشاكل بتقديم توصيات مجدية من أجل سلوك أساليب عمل واقعية .

إن أهم ما تستفيد الإدارة من" التدقيق التشغيلي:إيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال بين المستويات المختلفة في الإدارة،استخدام الموارد المتاحة بكفاءة

وفعالية،زيادة الربحية،وهذا ما يعرف بمفهوم الشمولية للتدقيق الداخلي الحديث، فالتخطيط يحول دون تجاهل المراحل الهامة من التدقيق ويسهل التعرف على المشاكل الرئيسية.ويحول دون تكليف المدققين بمهمات لا تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم .

كذلك تم التعرض لمفهوم الرقابة الداخلية من حيث التمهيد له،إن زيادة عدد المشاريع وكبر حجمها وتعدد عملياتها ومتطلبات القوانين لبلدان متعددة ،وصعوبة قيام المدقق الخارجي بتنفيذ المراجعة التفصيلية بسبب زيادة الكلفة مما أدى إلى وجود أقسام للرقابة الداخلية .

إن هناك الكثير من الناس يعتقدون أن الرقابة الداخلية وضعت لأجل منع الغش من قبل الموظفين ، بينما هذا الغرض هو جزء من أغراض الرقابة الداخلية .وكذلك تم بيان حدود نظام الرقابة الداخلية وأيضاً دور المراجع في دراسة وتقييٌم نظام الرقابة الداخلية.

الفصل الخامس
معايير تيسير الرقابة القانونية على القطاع المصرفي

لا يخفى على أحد الدور الهام الذي تقوم به البنوك بمختلف أنواعها في خدمة الاقتصاد الوطني، فقد تطورت العمليات المالية و تنوعت الخدمات المالية التي تقوم بها البنوك التجارية و البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار و الأعمال، و ساهم ذلك في تطوير مبادئ و معايير التسيير و الرقابة و المحاسبة الخاصة بالبنوك، التي تختلف عن تلك المطبقة في المؤسسات الصناعية و التجارية و غيرها.

و تعتمد رقابة البنوك على فهم طبيعة أنشطة هذه البنوك و العوامل الخارجية المؤثرة في هذه الأنشطة، إن كانت من القوانين و الإجراءات المفروضة من السلطات النقدية المؤثرة في تحديد أسعار الفائدة و السيولة و السقوف الائتمانية، أو من المؤشرات الاقتصادية و المالية و النقدية.

أهمية الرقابة على القطاع المصرفي :

و تنبع أهمية رقابة البنوك من طبيعة الخدمات المالية التي يقدمها هذا القطاع باعتباره الوسيط بين المدخرين و المستثمرين، و لارتباطه الوثيق مع بقية الأنشطة الاقتصادية و إسهامه في الحفاظ على الثقة بالنظام النقدي.

و يتم ذلك من خلال إعداد القوائم المالية و الالتزام بالمبادئ المحاسبية و القوانين التشريعية المعمول بها، و استخلاص المؤشرات الرئيسية للحكم على

مدى سلامة الوضع المالي للبنوك بإظهار مؤشرات السيولة و الربحية و المخاطر و القدرة على تسديد الالتزامات، و تقديم معلومات موثوقة للمستثمرين و المدخرين.

وفي مجال الإسهام في الحفاظ على الثقة بالنظام النقدي، تخضع البنوك لإشراف السلطات النقدية التي تهتم بنوعية الإفصاح المطلوب من البنوك للتأكد من سلامة العمليات المالية، و تفرض المعايير التي تراها مناسبة للحفاظ على استقرار البنوك بالدرجة الأولى و تقوم التشريعات المالية والمحاسبية في كل دول العالم بتحديد متطلبات الإفصاح في البنوك، وتشجيع إدارات البنوك على تطبيق معايير الإفصاح الصادرة عن المنظمات المالية و المحاسبية المحلية و الدولية.

كما تنبع أهمية رقابة البنوك في صحة المعلومات المقدمة للحفاظ على النظام النقدي و الاقتصادي بشكل عام، و المحافظة على حقوق الأطراف الذين تربطهم علاقة بالبنك، و تمثل في نفس الوقت أساس يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات رشيدة.

أهداف الرقابة المصرفية :

نتناول الأهداف المتوخاة من الرقابة للأطراف المهتمة بالبنوك من **خلال النقاط التالية :**

١. المودعون و المقرضون:

يقوم المودعون بإيداع أموالهم في البنوك بأشكال و صور متعددة ولأغراض مختلفة، فقد يتم الإيداع تحت الطلب و بما يسمح للمودعين بسحب

أي جزء من أموالهم في أي وقت، كما قد يتم الإيداع لفترة زمنية معينة ويحصل مقابلها على فوائد كذلك هناك ودائع التوفير؛يضاف إلى ذلك أن البنك قد يقوم بإصدار سندات و هي تمثل قروض طويلة الأجل يسدد البنك مقابلها فوائد بصفة دورية.

و الخاصية البارزة التي تميز كافة العلاقات السابقة هي ثبات المنفعة التي تعود على المودعين و حملة السندات مهما حقق البنك من ازدهار ونجاح فأصحاب الودائع و السندات يحصلون على عوائدهم التي تضل مقيدة بسعر الفائدة المحدد في العقد، إلا أنه إذا واجه البنك خسائر أو ظروف سيئة فإن أصل الوديعة أو القرض و فوائده يتعرضان للخطر، و هنا تكمن أهمية رقابة البنوك للحفاظ على أموال المودعين.

٢.المستثمرون:

يعتبر المستثمرون أكثر الأطراف المرتبطة بالبنك تعرضا للمخاطرة، كما أنهم أكثر الأطراف التي تجني المكاسب في حالة نجاح المؤسسة وفي نفس الوقت أكثر الأطراف تحملا للخسائر في حالة فشل المؤسسة، ولذلك فإن الرقابة المستمرة للبنك تضع المستثمرين (الحاليين و المرتقبين) في صورة واضحة تمكنهم من تقييم فرص الاستثمار المتاحة و المفاضلة بين البدائل الاستثمارية و اتخاذ القرارات المستمرة و تقدير الاحتمالات المستقبلية لتقرير كيف تسير الأمور و لتحديد ما إذا كان يزيد من الاستثمارات أو يخفضها أو يتحول إلى مشروع آخر.

أي أنـه توجد علاقـة وثيقـة بـين المنـافع التـي يحصـل عليهـا أصـحاب حقـوق الملكيـة والمخـاطر التـي يتعرضـون لهـا، فـرأس المـال يتعـرض لكافـة مخاطر الملكية وهو الذي يوفر الحماية و الوقاية لرأس المال الممتاز أو رأس المـال المقتـرض، ولأن فائـدة حقـوق الملكيـة لا يجـوز توزيعهـا إلا بعـد تسـديد مطالبات الأوراق المالية الممتازة أولا، و بالتالي لا بد من التأكد من شرعية و قانونية العمليات التي تقوم بها البنوك، و صحة المعلومات التي تقدمها.

٣. الإدارة :

إن مصلحة الإدارة في الوضـع المالي للبنك و ربحيته و تقدمه وتطوره متداخلـة وشـاملة، و يتـاح لـلإدارة مجموعـة مـن الطـرق و الأدوات والوسـائل لمراقبـة و مسـايرة وضـع البنـك الدائم التغير، و مـن بينهـا مراجعـة التشـريعات والقوانين المعمول بها لتسيير أموال البنك، و تحليل القوائم و البيانـات الماليـة و شفافيتها ومصداقيتها.

ويمكـن لـلإدارة القيـام بـذلك بصـفة مسـتمرة نظـرا لمعايشـتها اليوميـة لظروف البنك وقدرتها اللأمحدودة في الإطلاع على الوثائق الداخلية، ويشمل ذلك تحليل التغيرات في النسب و الاتجاهات و العلاقات الأخرى على أعمال البنك و تفسير المجالات ذات المشاكل في الوقت المناسب.

والهدف الرئيسي للإدارة من وراء استغلال أدوات التحليل المالي وغيرها ممارسـة الرقابـة علـى أعمـال البنـك والنظـر إليهـا مـن الزاويـة التـي تراهـا بهـا الأطراف الخارجية المهتمة بالبنك.

كما أن الرقابة المستمرة لحجم و نطاق التغيير في العلاقات المتبادلة داخليا وخارجيا، يوفر مفاتيح هامة للاستدلال على التغيرات الهامة في الظروف المالية والتشغيلية، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة السلبية في الوقت المناسب وهو ما يمثل جوهر الرقابة.

٤.الجهات الحكومية:

تحتاج الجهات الحكومية بصفة عامة إلى المعلومات لاماكن رسم بعض السياسات على المستوى الوطني، و من أهم الجهات التي تحتاج إلى معلومات عن البنوك المكونة للجهاز المصرفي البنك المصرفي وذلك لإمكان قيامه بدوره الإشرافي و الرقابي على أكمل وجه، خاصة مع تزايد أهمية هذا الدور في ظل التشريعات المتتالية منذ قانون ٩٠-١٠ المؤرخ في ١٤ فبراير ١٩٩٠ إلى يومنا هذا.

كما تحتاج بعض الجهات الحكومية مثل إدارة الضرائب إلى صحة المعلومات المالية عن البنوك من أجل حساب الضرائب المستحقة عليها.

٥.مراقبي الحسابات:

يحتاج مراقب الحسابات إلى الحصول على كافة المعلومات والإيضاحات الكافية لإبداء رأيه الفني المحايد عن مدى إظهار القوائم المالية للبنك لكافة الحقائق والمعلومات بعدالة و موضوعية، و أنها أعدت في ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، و يمثل تقرير مراقب الحسابات عنصر ثقة في القوائم المالية التي يعدها البنك.

إن الأطراف السالفة الذكر تحتاج إلى صحة المعلومات و شفافيتها لتتمكن من الرقابة أو اتخاذ القرار المناسب، و هو ما يمثل مفهوم الإفصاح المتضمن في المادة ٩٤ من القانون ٩٠-١٠ أي إتباع سياسة الوضوح الكامل و إظهار جميع الحقائق المالية و الإحصائية التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالبنك و يعد الإفصاح الكامل من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد التقارير و القوائم المالية، و هذا يعني أن تشمل القوائم المالية و الملاحظات و المعلومات الإضافية كل البيانات المتاحة المتعلقة بالبنك لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمشروع.

المعايير الدولية لمراقبة البنوك:

تختلف درجات الإشراف الحكومي على قطاع البنوك في الدول المختلفة، و يترتب على هذا الاختلاف وجود أساليب متعددة تستخدمها البنوك للإفصاح عن نتائج أعمالها و عن مراكزها المالية.

وكما هو الوضع في القطاعات الاقتصادية الأخرى فإن مستخدمي المعلومات الموثوق بها لمساعدتهم على تقويم الأداء و الوضع المالي للبنك، وتعطيهم رؤية واضحة عن خصائص عمليات البنوك.

وعلى الرغم من الإشراف الذي تمارسه الحكومة على أعمال البنوك، إلا أن مستخدمي المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات المالية و تقييم المراكز المالية للبنوك.

وفي ظل عدم التطابق بين الممارسات المتبعة للإفصاح في جميع الدول، والتي تتم من خلالها رقابة البنوك، أخذت المنظمات الدولية على عاتقها إصدار القواعد و الإجراءات التي تنظم و توحد الإفصاح في القوائم المالية الخاصة بالبنوك **و التي نذكر منها:**

١.معايير الإفصاح في البنوك الصادرة عن لجنة المعايير المحاسبية الدولية:

لقد اهتمت لجنة المعايير المحاسبية الدولية منذ تأسيسها في عام ١٩٧٠ في إصدار المعايير المحاسبية الدولية التي تعالج المشاكل المحاسبية في الشركات الصناعية و التجارية **و تستخدم كافة الوسائل للوصول إلى ما يلي:**

- التأكد من أن القوائم المالية المنشورة تتطابق مع المعايير المحاسبية الدولية الصادرة؛
- التأكد من أن مراجعي الحسابات يستخدمون هذه المعايير عند قيامهم بأعمال المراجعة.

وقد كان نصيب البنوك من المعايير المحاسبية الدولية قليلا جدا، فبعد أن قدمت اللجنة ثمانية و عشرون معيارا محاسبيا تتعلق بالشركات الصناعية والتجارية، أصدرت في عام ١٩٨٧ الدليل رقم ٢٩ وموضوعه الإفصاحات في القوائم المالية الخاصة بالبنوك.

لقد أشار هذا الدليل إلى الدور الأساسي الذي يؤديه قطاع البنوك في الحفاظ على الثقة في النظام المالي للدولة و الاهتمام بالقدرة على الوفاء

بالالتزامات و الاحتفاظ بالسيولة النقدية الكافية و حدد هذا الدليل الاعتبارات الأساسية الواجب أخذها في الحسبان عند إعداد القوائم المالية الخاصة في البنوك، **و تتعلق هذه الاعتبارات فيما يلي:**

- تقييم الأصول و تصنيف الأصول و الخصوم من حيث طبيعتها وقياس الدخل و قواعد تحديد السيولة النقدية في البنك، بالإضافة إلى المخاطر النسبية المتعلقة بالأصول والخصوم، ومدى تركيز الأصول والخصوم في المنطقة الجغرافية الواحدة أو صناعة ما، أو على نوع محدد من العملاء.

إلا أن موضوع الاهتمام بالعمليات المالية في البنوك لم يتوقف فقط عند إصدار الدليل المحاسبي الدولي الذي يمكن من تقييم و رقابة البنوك، فقد نال موضوع رأس المال و كفايته الاهتمام الكبير من قبل المصرفيين، نظرا لأن حجم و تركيب رأس المال في البنوك يؤثر على الوضع المالي والربحية، بالإضافة إلى التأثير على الاقتصاد كله.

ونتيجة لاهتمام كل من الاقتصاديين والمصرفيين بموضوع نسب رأس المال في البنوك، فقد ؟ أصبح العنصر الحاسم في التخطيط الاستراتيجي للصناعة المصرفية و البنوك مثل الشركات المالية وغير المالية الأخرى تحتاج إلى رأس المال كمصدر للتمويل الدائم.

وتتبع أهمية كفاية رأس المال اهتمام الأطراف المتعددة بأعمال البنوك من المقترضين أو المستثمرين والمودعين والسلطات النقدية، ونتيجة الاهتمام الدولي بهذا الأمر جاءت اتفاقية بازل.

معايير الإفصاح في البنوك عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

• معايير **كفاية رأس المال في البنوك طبقا لاتفاقية بازل:**

بعد حدوث أزمة الديون الخارجية لدول العالم الثالث، و ازدياد الديون في شكل قروض مشكوك في تحصيلها، و نتيجة لتعثر بعض البنوك الدولية، وافق محافظو البنوك المركزية للدول الصناعية ز المجموعة الأوروبية الاقتصادية في جويلية ١٩٨٨ على تقرير لجنة بازل، و يقترح هذا التقرير معيارا موحدا لكفاية رأس المال من أجل تقوية و استقرار النظام المصرفي دوليا **عن طريق ما يلي:**

- تبادل المعلومات بين السلطات النقدية الدولية.
- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك.
- وضع حدود دنيا لكفاية رأس المال في البنوك.

و قد طبقت الاتفاقية أولا بين الدول الموقعة فقط، ثم أصبحت وبسرعة معتمدة كمقياس مرجعي لملاءة البنك، و يعتقد أنها اعتمدت في أكثر من ١٠٠ دولة في العالم.

و لقد تضمنت اتفاقية بازل ما يلي:

• التركيز على المخاطر الائتمانية :

تهدف الاتفاقية إلى تقرير كفاية رأس المال فيما يتعلق بالمخاطر الائتمانية (مخاطر عدم وفاء المدين بالتزاماته) بخلاف المخاطر الأخرى (مخاطر السيولة، مخاطر معدل الفائدة، مخاطر التشغيل، مخاطر سعر الصرف و مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية) التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لمعرفة السلطات النقدية لتقدير كفاية رأس المال.

فقد يتحمل البنك مخاطرة عجز المقترض عن الوفاء برد أصل الدين و فوائده وفقا للتواريخ المحددة لذلك، و هذا قد يؤثر على صافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن عدم السداد أو تأجيل السداد.

و هذا قد يؤدي إلى مخاطر رأس المال أي احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول البنك إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لالتزامات البنك، و هذا يعني أنه إذا اضطر البنك إلى تسييل جميع أصوله فلن يكون قادرا على سداد جميع التزاماته، وبالتالي تتحقق خسائر لكل من المودعين و الدائنين.

و لهذا الأمر شددت السلطات النقدية في الجزائر في المادة ١٥٩ من القانون ٩٠-١٠ "بأن تلتزم البنوك و المؤسسات المالية باحترام ضوابط التسيير الهادفة إلى ضمان سيولتها و قدرتها اتجاه الغير و لا سيما اتجاه المودعين و كذا ضمان توازنها المالية، و يجب عليها بشكل خاص أن تحترم نسب تغطية توزيع المخاطر...".

و لقد ساهم تطبيق اتفاقيات بازل في الحد من المنافسة في تقديم القروض، و تم التحول من الاهتمام بحجم القروض إلى الاهتمام بنوعية القروض الممنوحة بعد إجراء الدراسة الشاملة للمخاطر المترتبة عنها.

و تطورت إجراءات الرقابة أكثر في اتفاقات بازل٢ حيث لم يعد يقتصر هدف عملية المراجعة الإشرافية على ضمان امتلاك البنوك رأس المال الكافي لمواجهة المخاطر، بل يمتد كذلك إلى تشجع البنوك على تطوير و استخدام

أساليب أفضل لإدارة المخاطر و مراقبتها، فوضعت القواعد الأساسية للإشراف المصرفي الفاعل و منهجية القواعد الأساسية التي نشرت في أكتوبر ١٩٩٩، **و نذكر منها خمس خصائص أساسية للعملية الإشرافية:**

أ. إشراف مجلس الإدارة و الإدارة العليا:

تعتبر عملية الإدارة الصائبة للمخاطر أساسا للتقدير الفاعل لكفاية مراكز رؤوس الأموال في البنوك، ذلك لأن إدارة البنك مسئولة عن تفهم طبيعة ومستوى المخاطر التي يتحملها البنك و الكيفية التي تترابط بها هذه المخاطر مع المستويات الكافية لرأس المال، كما أنها مسئولة عن ضمان عمليات إدارة المخاطر لكي تتناسب مع صورة المخاطر و خطة أعمال البنك.

ويعتبر تحليل المتطلبات الحالية المستقبلية لرأس المال في علاقاتها مع الأهداف الإستراتيجية جزءا مهما من التخطيط الاستراتيجي، فالخطة الإستراتيجية يجب أن تحدد احتياجات البنك لرأس المال والإنفاق الاستثماري المتوقع و مستوى رأس المال المطلوب و المصادر الخارجية لرأس المال.

ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية عن مدى السماح للبنك لتحمل المخاطرة إذ أن عليه التأكد من الإدارة تضع الإطار العام اللازم لتقدير المخاطر المختلفة، وتطوير نظام للربط بين المخاطرة ومستوى رأس المال، وصياغة طريقة للرقابة على مدى الالتزام بالسياسات الداخلية، كما أنه من المهم أن ينتهج مجلس الإدارة ويساند النظم والضوابط الداخلية، والسياسات والإجراءات المدونة، وضمان أن الإدارة تنقل هذه الصورة بشكل فاعل إلى كل إدارات البنك.

التقدير الصائب لرأس المال:

تشمل المكونات الأساسية لعملية التقدير الصائب لرأس المال ما يلي:

- السياسات والإجراءات التي تستهدف التأكد من أن البنك يقوم بتشخيص وقياس كل المخاطر المادية و إعداد التقارير الدورية حولها.
- العملية التي تربط رأس المال بمستوى المخاطرة.
- العملية التي تربط بين أهداف كفاية رأس المال و المخاطرة، أخذا في الاعتبار التركيز الاستراتيجي للبنك و خطة عمله.
- عملية وضع الضوابط الداخلية و المراجعات و التدقيق لضمان مصداقية مجمل العملية الإدارية.

ب. التقدير الشامل للمخاطر:

يجب التصدي لكل المخاطر التي يواجهها البنك في عملية تقدير رأس المال، و قد يصعب تقدير كل المخاطر بدقة، لكن لا بد من الصياغة السليمة للعملية اللازمة لتقدير المخاطر، و التصنيف الداخلي لأنواع المخاطر وتشمل بالأساس: المخاطر الائتمانية، المخاطر التشغيلية، مخاطر السيولة، مخاطر سعر الفائدة...

ت. الرقابة و تقييم التقارير الدورية:

يجب على البنك وضع نظام ملائم لرقابة المخاطر و إعداد التقارير عنها، وكيف يؤثر تغيير صورة مخاطرة البنك على الحاجة لرأس المال، كما لا بد للإدارة العليا أو لمجلس الإدارة أن يحصل على التقارير الدورية وبشكل منتظم، متضمنة صورة مخاطرة البنك و احتياجاته لرأس المال لمواجهة هذه المخاطر.

مراجعة عملية الرقابة الداخلية:

يعتبر هيكل الرقابة الداخلية في البنك أساسا لعملية تقدير رأس المال، و تتضمن عملية الرقابة الفاعلة هنا، المراجعة المستقلة و دور التدقيق الداخلي أو الخارجي فيها، و يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية عن ضمان إطلاع الإدارة بمهمة وضع النظام اللازم لتقدير المخاطر المختلفة، وتطوير نظام للربط بين المخاطرة و بين مستوى رأس المال بالبنك، ووضع طريقة لرقابة مدى الالتزام بالسياسات الداخلية، كما أن على مجلس الإدارة التحقق المنتظم عما إذا كان نظام الرقابة الداخلية كافيا لتأمين الأداء المنتظم للأعمال.

و بشكل عام، على المشرفين دراسة مدى جودة نظم المعلومات الإدارية و إعداد التقارير و الأسلوب الذي تجمع بموجبه مخاطر و أنشطة الأعمال، و تقييم سجل الإدارة في مجال الاستجابة للمخاطر المتغيرة أو الناشئة، و في كل الحالات يجب تحديد مستويات رأس المال في البنوك بما يتوافق مع صور مخاطرها و مع عملية إدارة المخاطرة و الرقابة الداخلية أخذا في الاعتبار التقلبات الاقتصادية و البيئة الاقتصادية الكلية.

الرقابة في النظام المصرفي الجزائري:

١. الرقابة الداخلية:

نظرا لأهمية العمليات البنكية و طبيعتها و آثارها على النظام النقدي، واستجابة للتطورات الدولية في القطاع البنكي خاصة و في المجال الاقتصادي بشكل عام، و منها اتفاقية بازل بالأساس، و تماشيا مع الإصلاحات التي

عرفتها الجزائر في هذا الإطار، انطلاقا من قانون ٩٠-١٠ فإن السلطات النقدية عمدت إلى وضع إطار عام للرقابة الداخلية في البنوك و المؤسسات المالية، و ذلك من خلال الأمر التنظيمي رقم ٠٢/٠٣ المؤرخ في ١٤ نوفمبر ٢٠٠٢، **و ها يعطي أهمية بالغة لثلاث مستويات:**

- بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية نفسها تعرق القواعد الأساسية التي يجب الالتزام بها لضمان التسيير الحسن وقانونية العمليات التي تقوم بها.
- بالنسبة للشركاء الأجانب يدركون أن البنوك الجزائرية تستعمل أفضل الوسائل للتحكم في المخاطر.
- بالنسبة للسلطات النقدية الكلفة بالرقابة تكون لها رؤية واضحة تستطيع من خلالها التحكم في النشاط البنكي، ومدى التزام المؤسسات بالإطار القانوني في معاملاتها و حماية مراكزها المالية.

وعموما فإن الرقابة الداخلية لا تفهم على أنها رقابة إدارية ومحاسبية فقط بل هي أشمل من ذلك لتضم تعظيم الأهداف، والإجراءات والخيارات الإستراتيجية للبنوك من خلال التحكم في التكاليف والمخاطر.

والتحكم في المخاطر يسمح للبنوك والمؤسسات المالية بمعرفة المردودية الحقيقية للعمليات التي تقوم بها من قروض و غير ذلك، وآثار سياساتها التسويقية، و تحليل نظام التسيير و القيادة، و هذا يكون عاتق الإدارة العليا و مجلس الإدارة الذي يسهر على خلق القيمة المضافة الدائم في اختيار الزبائن، الأسعار ونوعية الخدمات، تحديد مسؤوليات القطاعات العمل على كفاية رأس المال للمخاطر المحتملة...

والأمر التنظيمي ٠٢/٠٣ يحدد طبيعة المخاطر التي تواجهها البنوك والمؤسسات المالية **و التي تمثل:**

- المخاطر الائتمانية.
- مخاطر أسعار الفائدة .
- مخاطر السوق.
- مخاطر التشغيل.
- المخاطر القانونية و القضائية.

ويحاول الأمر التنظيمي وضع إجراءات رقابية من خلال وضع آليات تسيير فعالة وفقا للمعايير الدولية للتحكم في المخاطر وإيجاد الإجراءات التصحيحية في أقرب الآجال **و ذلك من خلال:**

- وضع نظام رقابة العمليات .
- نظام رقابة الإجراءات التسييرية.
- تنظيم محاسبي فعال.
- نظام معالجة المعلومات.
- نظام قياس المخاطر و النتائج.
- نظام الملاحظة و التحكم في المخاطر.
- نظام المعلومات و الوثائق.

تدعيم دور مجلس الإدارة من خلال القوانين التي تسمح له بمعرفة:

- أدوات القيادة و التحكم في المخاطر.
- مردودية العمليات البنكية، و منها القروض بشكل خاص.

- المساهمة في وضع حدود للمخاطر.
- توجيه وظائف الرقابة.
- إنشاء لجنة التفتيش و توفير الوسائل اللازمة لمهامها.
- وضع نظام لنقل المعلومات يتناسب مع حجم المؤسسة.
- رد الفعل المناسب في حالة وقوع الأخطاء أو ضعف في جانب معين.
- تطبيق مبدأ الفصل بين الوظائف و تحديد المسؤوليات.
- إيجاد الهيكل التنظيمي المناسب لذلك.
- المراجعة الدورية لنظام المعلومات لتحسينه و تطويره.
- ضمان أم النظام الآلي لمعالجة العمليات و تخزينها.

إعداد تقرير سنوي للسلطات النقدية فيما يخص الرقابة الداخلية و يتضمن:

- عمليات التفتيش المنجزة و النقائص الملاحظة و الإجراءات التصحيحية المتخذة.
- أهم التعديلات التي تمس الرقابة الداخلية.
- ظروف تطبيق النشاطات و الإجراءات الجديدة.
- الرقابة الداخلية للفروع في الخارج.
- التقديرات المستقبلية للرقابة الداخلية.

إن تحديد المسؤولية أثناء عملية الرقابة يحتاج إلى تدقيق، فإذا كان الخطأ في الإستراتيجية المنتهجة و إجراءات التسيير فإن ذلك تتحمله الإدارة العليا أو مجلس الأمن، أما الخطأ ماليا أو قانونيا فإن السلطات النقدية هي من تحدد المسؤولية و تتخذ التدابير اللازمة.

و لذلك فإن إيجاد هيئة مكلفة بالرقابة الداخلية من الضرورة بمكان تحدد لها صلاحيات واسعة و شروط عمل كافية، **بحيث تستطيع:**

- تطبيق مراقبة قانونية للعمليات المنجزة؛
- صحة المعلومات المصرح بها في الوثائق المحاسبية؛
- مراقبة مدى احترام إجراءات التسيير المعمول بها لمواجهة المخاطر؛
- تحليل الانحرافات والنتائج؛
- ضمان الرقابة المنتظمة مع الوسائل الضرورية داخل الوحدات العمليات و أمن العمليات المنجزة و مدى الالتزام بهذه التعليمات و التوجيهات المرتبطة بمتابعة المخاطر حسب نوعية المنتجات الموجودة.

و أخيرا فإن السلطات النقدية تحث البنوك و المؤسسات المالية على الالتزام بهذه التعليمات و اتخاذ كافة التدابير لتحقيق ذلك عمليا.

فعلى كل مؤسسة أن تقيم نظام الرقابة الشامل المتعلق بالعمليات والإجراءات المحاسبية و نظام رقابة المخاطر والنتائج لكل منتج لديها وتتمحور عملية التقييم **في خمس نقاط أساسية:**

- التنظيم العام و وسائل و أهداف الرقابة الداخلية.
- المواضيع المتعلقة بالمعلومات المحاسبية و المالية.
- المعلومات الخاصة بمدى الالتزام بمعايير تسيير مخاطر القرض.
- و مخاطر السوق.
- المخاطر الأخرى (أمن الإعلام الآلي، التجارة الخارجية).

ترفق نتائج التقييم بتقرير سنوي مفصل و يقدم إلى السلطات النقدية لتحليله و اتخاذ الإجراءات اللازمة.

٢. الرقابة الخارجية:

إن الرقابة الخارجية أمر متعارف عله في كل المؤسسات المالية وغير المالية، لما تمتاز به من الحيادية و الشفافية في تبيان الحقائق المالية، ويمكن للبنوك أن تلجأ إلى الخبرة الخارجية في أي وقت لتقييم نشاطها المالي بشكل عام، أو خاص بنقطة معينة أو تقييم الإجراءات التي تنتهجها في عملية التسيير الشاملة أو تسيير المخاطر بأنواعها.

وإن المشرع الجزائري يلزم البنوك في هذا الإطار بأحكام القانون ٩٠-١٠ في مواده من ١٦٢ إلى ١٦٥ بالاعتماد على مراجعي الحسابات.

وينص صراحة بأنه على كل بنك أو مؤسسة مالية أن تعين مراجعين اثنين للحسابات على الأقل و يدخل في ذلك البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية العاملة بالجزائر.

ويتعين على مراجع الحسابات للبنوك و المؤسسات المالية فضلا عن التزاماتهم القانونية أن يعلموا فورا محافظ بنك الجزائر بجميع المخالفات التي ترتكبها إحدى المؤسسات الخاضعة لمراقبتهم في حق أحكام القانون ٩٠-١٠ أو الأنظمة المنبثقة عن أحكامه و توجيهات مجلس النقد و القرض وتوجيهات اللجنة المصرفية.

وأن يقدموا لمحافظ بنك الجزائر تقريرا خاصا حول المراقبة التي قاموا بها في أجل أقصاه أربعة أشهر ابتدءا من تاريخ اختتام السنة المالية، كما يستوجب إرسال نسخة من التقارير الموجهة للجمعية العامة أو لأجهز المؤسسة.

ويخضع مراجعوا الحسابات للبنوك و المؤسسات المالية لرقابة اللجنة المصرفية التي يمكنها أن تسلط عليهم بعض العقوبات التأديبية، كالتوبيخ أو منع متابعة أعمال مراقبة بنك ما أو مؤسسة مالية أخرى أو منع الاضطلاع بمهام مراجع الحسابات لبنك أو مؤسسة مالية لمدة ثلاثة سنوات مالية على الأقل.

ولا يمكن منح مراجع الحسابات بصفة مباشرة أو غير مباشرة أي قرض من قبل البنك أو المؤسسة المالية الخاضعة لمراقبتهم.

وهذا من شأنه تدعيم الرقابة في البنوك والمؤسسات المالية وفقا للمعايير المعمول بها دوليا من أجل المحافظة على أموال البنك و المودعين، و تحقيق التوازن النقدي و انعكاس ذلك بالفائدة على الاقتصاد الوطني بشكل عام.

٣.رقابة اللجنة المصرفية:

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها بنك الجزائر (بنك البنوك) هو مراقبة المؤسسات المالية والمصرفية، فهو واقي الاقتصاد الوطني من الأزمات الاقتصادية المحلية والدولية وذلك من خلال عدة أدوات كالتحكم في سعر الفائدة واستقرار سعر الصرف وتحسين السيولة المصرفية وتخفيض معدلات التضخم ومراقبة ميزان المدفوعات و المديونية الخارجية ... إلخ.

وحتى يتسنى له القيام بهذا الدور على أكمل وجه لا بد من رقابة البنوك الأولية والتي تعتبر الوسيط الأساسي في العمليات الاقتصادية، حيث تبدأ الرقابة من رخصة الاعتماد بعد استكمال كافة الشروط القانونية والاقتصادية المعمول بها، ثم مراقبة الأنشطة التي يمارسها وتدعيم ذلك بالتشريعات و التوجيهات، و أخيرا سحب الاعتماد في حالة التجاوزات.

و لهذا الأمر و تدعيما لجهود الإصلاحات التي قامت بها الدولة في الجهاز المصرفي فإنها عملت على إنشاء لجنة مصرفية بنص القانون ٩٠-١٠ من المادة ١٤٣ إلى المادة ١٥٧ ، بحيث تكلف اللجنة بمراقبة حسن تطبيق القوانين و الأنظمة التي خضع لها البنوك و المؤسسات المالية وبمعاقبة المخالفات المثبتة، كما تبحث عند الاقتضاء المخلفات التي يرتكبها أشخاص غير مرخص لهم القيام بأعمال البنوك و المؤسسات المالية.

و تتألف اللجنة المصرفية من محافظ بنك الجزائر أو نائبه كرئيس **ومن الأعضاء الأربعة المعينين و هم :**

- قاضيان ينتدبان من المحكمة العليا يقترحهما رئيس المحكمة بمشورة المجلس الأعلى للقضاء.
- عضوين يتم اختيارهما نظرا لكفاءتهما في الشؤون المصرفية و المالية وخاصة المحاسبية يقترحهما الوزير المكلف بالمالية.

ويعين الأعضاء الأربعة لمدة خمسة سنوات بمرسوم يصدر عن رئيس الحكومة و يمكن تحديد عهدتهم.

ولا يمكن لهم أن يمارسوا أي نشاط أو مهنة خلال عهدتهم ما عدا تمثيل الدولة لدى المؤسسات الدولية النقدية أو المالية أو الاقتصادية.

كما لا يمكنهم الاقتراض من أي مؤسسة جزائرية كانت أو أجنبية و لا يقبل أي تعهد صادر عنهم في محفظة أي بنك عامل في الجزائر.

ولا يجوز لهم و خلال سنتين بعد نهاية المدة أن يديروا أو يعملوا في مؤسسة خاضعة لسلطة أو مراقبة بنك الجزائر، و لا أن يعملوا كوكلاء أو مستشارين لمؤسسات أو شركات مماثلة.

٤. عمل اللجنة المصرفية:

تتخذ اللجنة قراراتها بالأغلبية، و إذا تعادلت الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا، و من بين تلك القرارات يمكن أن تعين مديرا أو موظفا في مؤسسة ما، أو تسلط عليه عقوبات تأديبية بحيث تكون قابلة للطعن وفقا لمبادئ القانون الإداري دون سواها عن القرارات الصادرة عن اللجنة.

و يجب أن يقدم الطعن خلال سنتين يوما من تاريخ التبليغ الذي يتم بالطرق غير القضائية أو وفقا لقانون الإجراءات المدنية.

أما من حيث تنظيم الرقابة فإن اللجنة مكلفة بإجرائها على أساس القيود والمستندات في مراكز البنوك والمؤسسات المالية، و يمكن لبنك الجزائر أن يكلف وحدة إدارية من مستخدميه لحساب اللجنة لتقوم بتنفيذ مهامها.

فتحدد اللجنة قائمة المستندات و المعلومات و نماذجها و مدة تسليمها و تطلب من البنك و المؤسسات المالية تقديم الإيضاحات و الإثباتات اللازمة لممارسة مهامها، و لا يمكن أن تحتج بالسر المهني في ذلك، بل تمتد رقابة

اللجنة إلى المعاملات المالية الجارية بين الأشخاص الذين يسيطرون مباشرة أو بطريقة غير مباشرة على بنك أو مؤسسة مالية، أو الشركات التابعة لأي منها حتى وإن كانت خارج الوطن، و تبلغ نتائج الرقابة إلى مجلس الإدارة وإلى مندوبي الحسابات للمؤسسات المعنية.

وإذا أخلت إحدى المؤسسات الخاضعة لرقابة اللجنة بقواعد حسن سلوك المهنة يمكن أن تدعوها إلى اتخاذ كافة التدابير لتصحيح الأساليب الإدارية والتسييرية أو إعادة التوازن المالي لمدة معينة، و إذا تعذر ذلك يمكن للجنة أن تعين مديرا مؤقتا تخول له الصلاحيات اللازمة لإدارة وتسيير أعمال المؤسسة المعنية.

و في حالة مخالفة أي بنك أو مؤسسة مالية إحدى الأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بممارسة نشاطه أو لم يذعن لطلب ما، فإن اللجنة يمكنها **أن تقضي بإحدى العقوبات:**

- التنبيه و اللوم.
- المنع من ممارسة بعض الأعمال و غيرها من تقييد في ممارسة النشاط.
- منع واحدا أو أكثر من القائمين على المؤسسة المعنية بممارسة صلاحياته لمدة معينة.

- إنهاء خدمات واحد أو أكثر من القائمين المذكورين.
- إلغاء الترخيص بممارسة العمل.

وفضلا عن ذلك يمكن لللجنة المصرفية أن تقضي بدلا عن هذه العقوبات التأديبية و إما إضافة إليها بعقوبة مالية لا تتعدى الرأسمال الأدنى اللازم للمؤسسة المالية، و تقوم الخزينة العمومية لتحصيل هذه المبالغ.

وأخيرا يمكن للجنة أن تضع قيد التصفية و تعين مصرفيا للبنوك والمؤسسات المالية التي لم يعد مرخص لها بممارسة العمل، ولا يخفى إلزامية السر المهني لكل شخص ساهم في عملية الرقابة، و كذا للسلطة القضائية التي تعمل في إطار الملاحقة الجزائية.

وإذا تأملنا هذه الصلاحيات و المهام المنوطة لللجنة المصرفية لمزاولة مهمتها الرقابية، فإنه من شأنها أن تحافظ على دعائم الجهاز المصرفي وحسن أداء البنوك و المؤسسات المالية و ذلك في ظل فعالية الرقابة وشفافيتها.

دور اللجنة المصرفية في الرقابة الإدارية :

عرف القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة جهود كبيرة قامت بها الدولة للتطهير و الإصلاح من أجل دعم صحته المالية، و توسع توسعا ملحوظا بعد قانون النقد و القرض ٩٠-١٠ ليصل إلى ٢٨ بنك و مؤسسة مالية و ذلك في نهاية ٢٠٠٢، مع سيطرة بنوك القطاع العام على نسبة ٩٠% تقريبا من النشاط المصرفي، و تمركز تمويل القطاع العام من بنوك

القطاع العام؟، في حين اتجه القطاع الخاص من البنوك الخاصة بنسبة أكبر، والذي انجر عنه تمركز مخاطر القرض على زبائن معينين و برزت هذه الظاهرة أثناء عمليات الرقابة.

وقد أقرت السلطات النقدية في هذا الإطار إلى أن هناك مطابقة كبيرة للإطار القانوني والتنظيمي وكذا المعايير في مجال الرقابة مع المعايير الدولية وبالأخص مبادئ لجنة بازل.

وكذا وجود مطابقة للمعايير الدولية في مجال تسطير أدوات و سير السياسة النقدية، مع حدوث تقدم في عصرنة بنوك القطاع العام الذي يبقى على الرغم من ذلك في حاجة إلى تدعيم حتى يسهل اندماجه الضروري في النظام المالي الدولي، فيجب على وجه الخصوص بذل مجهودات متزايدة في مجال نظام الإعلام، النظام المحاسبي، التدقيق، نظام الدفع، و تحسين الأداء بشكل عام، علما أن البنوك تبقى تلعب الدور الأهم في تمويل الاقتصاد في ظل السوق المالية غير المتطورة.

وتم تدعيم الإشراف والرقابة المصرفية بالمجهودات التي يبذلها مجلس النقد والقرض وبنك الجزائر واللجنة المصرفية خاصة في رقابة المخاطر لضمان سلامة الوساطة المصرفية، وحماية المودعين والمستثمرين، واحترام معايير التسيير الرامية لضمان الملاءة و السيولة .

وقصد التكفل بمجموع الأحكام القانونية من خلال إطار تنظيمي هام يتعلق بالرقابة الاحترازية والرقابة الداخلية، حتى أن بعض طلبات الترخيص

لإنشاء بنوك أو مؤسسات مالية قد رفضت من طرف مجلس النقد والقرض تماشيا مع هذا المبدأ.

فاللجنة المصرفية هي السلطة المكلفة بالرقابة على أساس الوثائق والمستندات في عين المكان، و يتكفل بنك الجزائر و لحساب اللجنة بإرسال فرق للرقابة في عين المكان، زيادة على الرقابة التي تتم على أساس تصريحات البنوك والمؤسسات المالية المرسلة إلى بنك الجزائر.

وتكون هذه المهام التفتيشية حسب الحالة، ظرفية، دورية، خاصة بفروع من النشاط أو شاملة وذلك وفق برنامج محدد، نظرا لكثافة شبكة البنوك والمؤسسات المالية، ولكن رغم ذلك تبقى الرقابة الشاملة بصفة دورية وقد تأخذ وقتا طويلا، إلا أنها دائما تسمح بالتحقيق في شرعية العمليات المنجزة و مطابقة المعطيات المصرح بها لبنك الجزائر مع المعطيات المرقمة المحصل عليها و التي تمت مراقبتها في عين المكان، زيادة على ذلك التحقق من حسن التسيير والاحترام الصارم للقواعد المهنية.

وقد اتسعت الرقابة الميدانية لتشمل عمليات التجارة الخارجية التي كانت تتم من قبل في شكل رقابة بعدية، و ذلك حتى يمكن التحكم أكثر في حركة رؤوس الأموال و المحافظة على الاقتصاد الوطني.

ورغم هذه المجهودات لا بد من تحسين فعالية إجراء الرقابة ووضع نظام الإنذار المبكر لكل العمليات التي من شأنها أن تنخر الاقتصاد، مثل ما تم أما تدهور الوضعية الاحترازية لبنكين خاصين و هما بنك الخليفة والبنك التجاري الصناعي الجزائري.

فقد قررت اللجنة المصرفية في ديسمبر ٢٠٠٢ تأكيد الإجراء التحفظي الذي اتخذه بنك الجزائر ضد بنك الخليفة في نوفمبر ٢٠٠٢ والمتمثل في تحويلات هذا البنك حين سجلت مخالفات في مراقبة الصرف وتحويلات رؤوس الأموال، وتم تقرير ذلك في محاضر أرسلت إلى وزارة المالية في إطار الأمر رقم ١٦-٢٢ و محاضر أخرى كانت موضوع إرسال إلى العدالة، وهذا بموجب التعديلات التي أدخلت على الأمر رقم ٢٦-٢٢ والتي تخول لبنك الجزائر إرسال محاضر المخالفات إلى العدالة.

وكل مخالفات تنظيم الصرف هذه تزامنت مع اختلال الهيكل المالي للبنك جعلت اللجنة المصرفية تقرر تعيين متصرف مؤقت لذا البنك، حيث أدى عدم وجود السيولة إلى وضعية التوقف عن الدفع، والمخالفات العديدة لتنظيم الصرف و القواعد المحاسبية و المهنية قررت اللجنة المصرفية سحب اعتماد هذا البنك و تعيين مصف له في شهر مايو ٢٠٠٣.

و كذلك الأمر بالنسبة للبنك التجاري و الصناعي الجزائري، فإنه تم إثبات عدم الشرعية في المعاملات التي يقوم بها و بعض المخالفات أثناء عمليات الرقابة المختلفة، و بروز مشكل الشيكات و الكمبيالات المظهرة، وكذا مخالفات تنظيم الصرف و التي أودعت في محار لدى العدالة، بالإضافة إلى تدهور الوضعية المالية التي نتج عنها وضعية التوقف عن الدفع، و كل هذه الأسباب دفعت اللجنة المصرفية إلى تقرير سحب اعتماد هذا البنك و تعيين مصف له في شهر أوت ٢٠٠٣.

و بالنظر إلى العقوبات المتخذة قررت اللجنة المصرفية تطبيقا للقانون نشر مذكرات إعلامية توضح مجموع الوقائع المنسوبة لهذين البنكين، فهذا الدور الرقابي لا يتحقق أداؤه الأفضل إلا في ظل تشريعات و قوانين مناسبة تبدأ من شروط اعتماد أي بنك فهذا أول خطوة أساسية في رقابة البنوك، مرورا بنظام المعلومات الذي يربط بنك الجزائر بباقي البنوك التجارية والمؤسسات المالية من أجل التقييم و الملاحظة السريعة لكل المستندات والوثائق و العمليات المصرفية التي تبين الوضعية المالية الخاصة بكل بنك بما فيها الملاءة، و تقييم المخاطر بأنواعها، و سلامة الإفصاح الذي يمثل أساس و منطق الرقابة البنكية.

الفصل السادس
توزيع الأرباح المالية وتأثرها بالقيمة السوقية للأسهم

تسعى المؤسسة حسب الكلاسيك من خلال الاقتصاد الجزئي إلى تعظيم الربح أو ما يسمى بتعظيم الثروة المالكين، غير أنه رغم التصور الضيق لهذه النظرية فهي لم تعد كافية لأن الواقع الاقتصادي يبين أن الهدف الأساسي للمؤسسة أخذ منحى أخر يندرج تحت مظلة إنشاء القيمة.

منذ ظهور النظرية المالية تطورت الكثير من الأفكار على مستوى المالي، فقد كان من الأهداف الأساسية لنظرية المالية البحث في قضايا المؤسسات و الأسواق المالية من خلال البحث في مختلف القرارات المالية (الاستثمار/ التمويل/توزيع الأرباح) والتي تعكس استراتيجيات المؤسسات لما لها من تأثير على القيمة المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من طرف مؤسسة.

وتعتبر سياسة توزيع الأرباح من القرارات المالية الإستراتيجية الهامة في المؤسسة حيث حظيت بقسط كبير من الدراسات ضمن النظرية المالية والتي حاولت دراسة تأثير هذه السياسة على قيمة الأسهم –قيمة المؤسسة– وانقسمت هذه الدراسات بين مؤيدة ومعارضة لها.

ونظرا للجدل القائم حول هذه السياسة وتأثيرها على قيمة الأسهم سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الجانب النظري للسياسة توزيع الأرباح وعلاقتها بقيمة الأسهم المدرجة في بورصة، ومن ثم إعطاء بعض الدراسات التي اهتمت بالموضوع و التي تم الاطلاع عليها واعتمادها كدراسات سابقة في موضوعنا هذا.

المبحث الأول

سياسة توزيع الأرباح وعلاقتها بقيمة الأسهم

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول قيمة الأسهم

الفرع الأول: مدخل للقيمة والتقييم

ليس من سهل تحديد مفهوم القيمة فقيمة الشيء مرتبط بعدد هائل من المحددات و زاويا التقييم وفترته، وللقيمة مفاهيم عدة حسب الاستخدامات وغاياتها.

أولا: تعريف القيمة: إن قيمة أي أصل هي عبارة عن قيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية التي سيتم الحصول عليها طيلة عمر الأصل وفي أغلب الأحيان يمكن أن تطول الفترة الزمنية إلى ما لا نهاية ولهذا فإن قيمة الأصل تتحدد بخصم التدفقات النقدية عن سعر خصم يتناسب مع خطورة هذا الأصل[٤٦].

كما يوجد عدة تعاريف للقيمة حسب نوع القيمة المراد تحديدها إلا أن اهتماماتنا في الدراسة ينصب على القيمة السوقية التي تتحدد بقوى العرض و الطلب إلا أنه يمكننا الاعتماد على تعريف القيمة السوقية العادلة كونها ذلك مبلغ المعبر عنه نقدا أو بما يعادل النقد الذي يتم به انتقال ملكية أصل ما من بائع راغب إلى مشتري راغب، ويتوفر لدى كل منهما معلومات معقولة من كافة الحقائق ذات الصلة ولا يخضع أي منهما لأي نوع من الإكراه[٤٧].

٤٦- فايزسليم حداد، **الإدارة المالية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة ٢٠١٠، ص١٧٣.

٤٧- طارق عبد العال حماد، التقييم وإعادة هيكلة الشركات، تحديد قيمة المنشأة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة ٢٠٠٨، ص١٢-٢٠.

ثانيـا: مفهـوم التقيـيم: لا يرتكز تقييم الشركات على صيغة رياضية ثابتة، إذ أنه يمكنه أن يتغير بحسب تغيير نوع الشركة المعنية وبحسب دافع التقييم، كما أن التقييم كمفهوم "يعنـي التحليل والمراجعة المستند إلى منهج علمي متسلسل يكون الهدف منه تقديم تصور عن الحالة التي يتم دراستها لمعرفة إن كانت التغيرات إيجابية أو سلبية فيها[٤٨]".

كما يمكن تعريف عملية التقييم على أنها "ذلك الإجراء المنظم الذي يتحدد عن طريقه السعر السوقي للورقة المالية، وذلك باستخدام مجموعة من النماذج الرياضية التي تقوم أساس على وجود علاقة طردية بين المخاطرة و العائد المتوقع"[٤٩].

الفرع الثاني: طرق تقييم الأسهم

تعد عملية تقييم الأسهم من التحديات التي تواجه المحلِّل المالي كون أن مهمة تقييمها تنصب على تحديد القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقع أن يحصل عليها حملة الأسهم و تنقسم الأسهم على العموم إلى أسهم عادية وأسهم ممتازة، تجمع بين صفات أداة المديونية و أداة ملكية، و لكل نوع من الأسهم السابقة نماذج تقييم خاصة بها.

أولا: تقيـيم الأسـهم العاديـة: إن تقدير قيمة الأسهم العادية أصعب من السندات و الأسهم الممتازة و هذا لأن المستثمر يكون غير متأكد من حجم العوائد و النمط الزمني للعوائد و معدل العائد المطلوب (Ke)[٥٠]، مع هذا

٤٨- مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة – منهج كمي مع دراسة الحالة- ، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩،ص ١٣

٤٩- طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص٣٤.

٥٠- طارق عبد العال حماد، التحليل الفني والأساسي للأوراق المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة الطبعة ٢٠٠٦، ص٥٠.

يمكننا إيجاد قيمة الأسهم العادية باستخدام مجموعة من النماذج أهمها:

١.نموذج خصم توزيعات الأرباح:

حسب هذا النموذج فإن قيمة السهم العادي هي القيمة الحالية لجميع التدفقات النقدية –توزيعات الأرباح–التي من المتوقع الحصول عليها[٥١]، وهذا **كما هو موضح في العلاقة التالية:**[٥٢]

$$\mathbf{VG} = \frac{\boldsymbol{D1}}{(\mathbf{1}+\mathbf{K})} + \frac{\boldsymbol{D2}}{(\mathbf{1}+\mathbf{K})^{\mathbf{2}}} + \frac{\boldsymbol{D\infty}}{(\mathbf{1}+\mathbf{K})^{\infty}} \ldots\ldots (\mathbf{1}-\mathbf{1})$$

حيث: V_G قيمة السهم العادي؛

D_t : توزيعات أرباح الأسهم خلال الزمن؛

K: معدل العائد المطلوب في السهم العادي.

نموذج اللانمو في التوزيعات:

و يعد هذا النموذج من أبسط النماذج لتقييم سعر السهم العادي، حيث يفترض هذا النموذج ثبات توزيعات الأرباح، و بالتالي فإن معادلة النموذج الرئيسي تصبح كمايلي$(1-2)$......$D = {}_1D = {}_2D = \ldots\ldots = D$

وعليه يمكن حساب القيمة الحقيقية للسهم على النحو التالي:[٥٣]

$$\boldsymbol{V_0} = \frac{\boldsymbol{D}}{\mathbf{K}} \quad (1-3) \ldots\ldots$$

٥١- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص١٩٣.

٥٢- أرشد فؤاد التميمي، **الأسواق المالية، إطار في التنظيم وتقييم الأدوات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية ٢٠١٠، ص١٩٤.

٥٣- فيصل محمود الشرورة، **الاستثمار في بورصة الأوراق المالية**، أسس النظرية والعملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠٨، ص٩٦.

حيث تبين المعادلة بأن قيمة السهم في نموذج اللانمو في التوزيعات تساوي القيمة الحالية لتوزيعات الأرباح (D)مخصومة بمعدل العائد المطلوب k.

نموذج ذو النمو الثابت في التوزيعات:

يعتبر من أكثر النماذج المستخدمة في تقييم الأسهم العادية، حيث يطلق عليه نموذج جوردن(Model Gordon) و الذي يفترض بأن توزيعات الأرباح ستنمو بمعدل ثابت لكن بمعدل أقل من العائد المطلوب لأنه إذا كان معدل النمو أكبر من معدل العائد المطلوب لا يمكن تطبيق النموذج رياضيا، و يمكن حساب قيمة السهم العادي وفق هذا النموذج من خلال **المعادلة التالي:**[٥٤]

$$\ldots\ldots(4\text{-}1)\, \boldsymbol{P_0} = \frac{\mathbf{D_0}(\mathbf{1}+\boldsymbol{g})}{\mathbf{K}-\boldsymbol{g}} = \frac{\boldsymbol{D_1}}{\mathbf{K}-\boldsymbol{g}}$$

حيث: D_0= التوزيعات النقدية؛

K= معدل العائد المطلوب؛

$\boldsymbol{g}$ = معدل نمو في توزيعات الأرباح

نموذج النمو المتغير في التوزيعات:

نموذج اللانمو و النمو الثابت لا يسمحان بأي تغير في معدلات نمو توزيعات الأرباح، و لأن معدلات النمو المستقبلية في توزيعات الأرباح قد تتغير صعودا أو نزولا بسبب تغير التوقعات، فإنه من المفيد أخذ نموذج النمو

٥٤- فايزسليمحداد،مرجع سبق ذكره، ص١٩٦.

المتغير بعين الاعتبار للسماح لمعدلات نمو توزيعات الأرباح بالتغير، و يمكن حساب قيمة السهم العادي عن طريق هذا النموذج **باستخدام المعادلة التالية**[٥٥]**:**

$$\ldots\ldots(5-1)\boldsymbol{P} = \sum_{t=1}^{n} \frac{D_0(1+gs)^1}{(1+K)^1} + \left(\frac{D_m+1}{K-g_n}\right)\left(\frac{1}{(1+k)^m}\right)$$

حيث: g_s=معدل النمو المتغير في التوزيعات؛

g_n=معدل النمو الثابت في التوزيعات؛

K= معدل العائد المطلوب؛

M=فترة النمو الغير العادي ؛

D_m+1 =التوزيعات للسهم العادي في الفترة m +١.

٢. نموذج نسب السعر:

إن المحلل المالي قد يستخدم نماذج أخرى لتوسيع تحليلاته بغض النظر عن نموذج خصم التوزيعات و منها نماذج مدخل النسب السعر التي تستند إلى مبدأ الخصم للتدفقات النقدية المتوقعة للسهم، بل تعتمد أسعار الأسهم السوقية للدلالة على القيمة الحقيقية للسهم من خلال نسبها إلى مؤشرات محاسبية مثل ربحية السهم EPS، القيمة الدفترية للسهمBVPS والتدفق النقدي للسهم الواحدCFPS:

نسبة السعر إلى ربحية السهم الواحد (PER)

يتم استخدام مدخل نسبة السعر إلى الربح أو ما يعرف بالمضاعف، من قبل المحللين الماليين لتقدير سعر سهم الشركة في السوق ويمكن حسابه عن

٥٥- نفس المرجع، ص١٩٧.

طريق ضرب صافي الربح للسهم العادي الواحد من الأرباح المحققة بنسبة السعر إلى الربح (المضاعف).[56]

$$EPS\ (1+g)....(6-1) \times P_0 = PER$$

حيث أن PER= سعر إغلاق السهم / ربحية السهم الواحد؛

EPS = ربحية السهم الواحد؛

G= معدل النمو.

نسبة السعر إلى التدفق النقدي

يقصد بالتدفق النقدي صافي الربح مضافا إليه قسط الإهتلاك السنوي، و يفضل بعض المحللين الماليين النظر إلى التدفق النقدي للسهم الواحد عند تقييم الأسهم العادية، كونه أكثر دلالة من صافي الربح عند تقييم الأداء المالي للشركات، إن مؤشر نسبة P/ CFPS يمكن أن تكون دالة لنوعية الأرباح و المقصود بالنوعية أن الأرباح المحاسبية تعكس التدفق النقدي الفعلي و ليس أرقام محاسبية فقط، و لذلك هذه النسبة هي دالة لمعدل النمو في الأرباح، و تحصيل حاصل إلى معدل النمو في التدفق النقدي و تحسب وفق العلاقة التالية[57]:

$$....(7-1) PCR = \frac{MP}{C_0} = Times$$

$$.....(8-1) P_0 = PCR \times C_0\,(1+g)$$

حيث أن:PCR = معامل دوران التدفق النقدي؛

MP= القيمة السوقية؛

56- فايزسليم حداد، مرجع سبق ذكره ، ص201.

57- أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره،ص 206.

C_0= التدفق النقدي؛

g= معدل النمو.

نسبة السعر إلى القيمة الدفترية

تعتمد هذه النسبة على المقياس المحاسبي لثروة السهم الواحد، ويطلق عليها في بعض الأحيان نسبة السوق إلى القيمة الدفترية و يرمز لها بـP /BV و هناك اعتقاد سائد بين المحللين الماليين و عموم المستثمرين أن السهم يجب أن لا يباع بأقل من قيمة الدفترية على الأقل في الأجل الطويل وعليه فأن نسبة P /BV مؤشر لقدرة المؤسسة على خلق الثروة لحملة الأسهم، لذلك كلما كان ١< P /BV فأن الشركة قادرة على خلق الثروة والعكس، و من ذلك فإنه مؤشر لضعف قدرة الشركة على خلق الثروة **ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية**[٥٨]:

$$.....(9\text{-}1)P_0 = \frac{\text{MP}}{\text{BV}_0} \times BV_0(1+g)$$

حيث:BV_0 : القيمة الدفترية للسهم الواحد الحالية؛

MP= القيمة السوقية؛

g = معدل النمو.

ثانيا:تقييم الأسهم الممتازة :يوصف السهم الممتاز بأنه أداة هجينة تجمع بين صفات السند و السهم العادي، و ذلك لأن صاحب السهم الممتاز يحصل على عائد ثابت سنويا، و لذلك فهو يمثل التزاما ثابتا كما أنه

٥٨ـ نفس المرجع، ٢٠٧.

يمثل حق من حقوق الملكية لأنه يمثل جزء من المشاركة برأس المال و اكتسبت

هذه الأسهم صفة الممتازة كون لها حق الأولوية قبل حملة الأسهم العادية على دخل الشركة و أصولها، و يتم تقييم هذه الأسهم على أساس ثبات العائد الذي يحصل عليه حملتها و الذي يمثل في الغالب نسبة مئوية من قيمته الإسمية وبالتالي لا يجد المحلل المالي صعوبة في تحديد قيمة الأسهم الممتازة، ويعود هذا لوضوح تدفقاته النقدية المتوقعة و ثباتها و نظرا لأن الأسهم الممتازة دائمة و مستمرة فإن قيمتها هي ببساطة أرباح الأسهم السنوية المعلن عنها مقسومة على معدل العائد المطلوب على الأسهم الممتازة (K_p) **و هذا من خلال المعادلة التالية:**[59]

$$\text{القيمة الحالية للسهم الممتاز} = \frac{\text{توزيعات الممتازة}}{\text{معدل العائد المطلوب}} \quad ......(1-10)$$

الفرع الثالث:تعظيم القيمة كهدف للمؤسسة

يقوم سوق المال بدور هام في الحياة المالية للمؤسسة حيث تنشأ بينهما عدة تعاملات مالية، فسوق المال يعتبر مصدر أساسي للفرع في رأس المال، ومعيار هام تتحدد من خلاله القيمة السوقية، كما يعتبر مصدر هام للمعلومات والمؤشرات المتعلقة بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

٥٩- طارق عبد العال حماد،مرجع سابق ذكره، ص٤٩.

لقد تبين لنا أن هدف تعظيم الأرباح هو هدف قصير الأجل لأنه يتجاهل عدة عناصر هامة وهي توقيت العائد، والتدفقات النقدية،والمخاطرة، لذلك لابد من الاعتماد على هدف آخر يستوعب جميع العوامل السابقة وبشكل عام فإن القرارات المالية لابد أن يتم اتخاذها في ضوء تحقيق هدف تسعى

إدارة الشركة إلى تحقيقه باستمرار و هو تطوير وتوزيع الموارد المتاحة بكفاءة على مدى الطويل من أجل تعظيم قيمة الشركة و بالتالي تعظيم ثروة المالكين و لا شك بأن تطبيق هذا الهدف يكون من خلال تعظيم أسعار أسهم الشركة في السوق لأنه و في أي لحظة زمنية فإن هذه الأسعار تعكس قيمة الشركة.[٦٠]

هذا يعني بأن تعظيم القيمة السوقية للشركة هو نتاج أو محطة للقرارات المالية التي يقوم مدير المالي باتخاذها في مجال الاستثمار و التمويل آخذا مفهوم المبادلة بين العوائد و المخاطر بعين الاعتبار و كما هو معروف فإن العلاقة بين العائد و المخاطرة هي علاقة طردية، بمعنى أن المستثمرون يقبلون على الاستثمار في المشاريع ذات المخاطر العالية لكن في المقابل عوائد متوقعة عالية، و يقبلون على الاستثمار في المشاريع ذات المخاطر المنخفضة في المقابل عوائد متوقعة منخفضة.[٦١]

٦٠- فايزسليم حداد، مرجع سابق ذكره، ص١٨.

٦١- يوسف قريشي، إلياس بن ساسي، **التسيير المالي "الإدارة المالية"**، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر التوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص٣٩.

المطلب الثاني: سياسة توزيع الأرباح

الفرع الأول: مفهوم سياسة توزيع الأرباح

تعرف سياسة توزيع الأرباح على أنها " مضمون لاتخاذ القرار بتوزيع الأرباح أو احتجازها لإعادة استثمارها في المؤسسة، و تتمثل السياسة المثلى للتوزيعات في تلك التي تعمل على الموازنة بين التوزيعات الحالية و الأرباح المستقبلية و التي ينتج عنها تعظيم سعر السهم".[٦٢]

كما يمكن تعريف توزيعات الأرباح على أنها: جزء من الأرباح الذي يقوم المسير بتوزيعها على حملة الأسهم بعد موافقة الجمعية العامة في شكل نقدي أو عيني، هذه الأرباح ناتجة عن نشاط الدورة الحالية أو السابقة لتلبية احتياجات الملاك أو إرسال إشارة للسوق عن وضعية معنية و تكون هذه التوزيعات من الموارد الداخلية أو الخارجية للمؤسسة[٦٣].

الفرع الثاني: أنواع سياسة توزيع الأرباح

عند تشكيل سياسة توزيع الأرباح فإنه يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هدفين رئيسيين، الأول توفير أموال كافية لدفع توزيع الأرباح والثاني تعظيم ثروة المساهمين في الشركة، و هناك نمطان أو شكلان من توزيعات الأرباح هي: التوزيعات النقدية و التوزيعات في شكل أسهم.

٦٢- زرقونمحمد،**أثر الاكتتاب العام على سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة-دراسة تحليلية مقارنة لمؤسسة تسيير فندق الأوراسي الجزائر**– مجلة البحث، جامعة ورقلة العدد الثامن، ٢٠١٠، ص٨٥.

٦٣- علي بن ضب، **دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة: دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة بسوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة ٢٠٠٨ -٢٠٠٦**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، ٢٠٠٨-٢٠٠٩، ص١٢٢.

التوزيعات النقدية: و تنقسم هذه التوزيعات إلى ثلاث أنواع: [٦٤]

توزيعات الأرباح الثابتة: تقوم هذه السياسة على دفع توزيعات أرباح نقدية للمساهمين في الشركة كنسبة من الأرباح بعملة البلد الذي تعمل به الشركة، و يمكن حسابها عن طريق تقسيم توزيعات الأرباح النقدية لكل سهم على صافي الربح لكل سهم، و يكمن إشكال هذه السياسة في أنه إذا انخفضت الأرباح فذلك سيؤدي إلى انخفاض التوزيعات أو عدم التوزيع من الشركة ونظرا

لكون التوزيعات مؤشرا على أحوال الشركة فإن هذا سيؤثر بشكل سلبي على سعر سهمها في السوق.

توزيع الأرباح منتظمة: هذه السياسة مبنية على دفع توزيعات أرباح بالدينار في كل فترة زمنية، حيث يعتبر المساهمين هذه السياسة إيجابية تخفض من درجة عدم التأكد لديهم فيما يتعلق بتوزيعات الأرباح المستقبلية.

توزيعات الأرباح منخفضة و متزايدة: تقوم هذه السياسة على دفع توزيعات أرباح ثابتة و لكن بمبالغ منخفضة، و تقوم الشركة بزيادة هذه التوزيعات حين تحقق أرباح أعلى من أرباحها العادية في فترة زمنية معينة، و تستخدم هذه السياسة بشكل كبير في الشركات التي تواجه تذبذبات موسمية في أرباحها.

٦٤- فايزسليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص

١. التوزيعات في شكل أسهم: و ينقسم هذا النوع من التوزيعات إلى نوعين:

أ. **التوزيعات على شكل أسهم مجانية:** يقصد بها إعطاء المستثمر عدد من الأسهم بدلا من إعطائه توزيعات نقدية، و يتحدد نصيب كل مستثمر من هذه التوزيعات بنسبة ما يمتلكه من أسهم الشركة و من بين الآثار الجوهرية لهذه السياسة هو انخفاض للقيمة السوقية للسهم، لذا تلجأ إليها الشركة عندما ترتفع القيمة السوقية للسهم بدرجة كبيرة يخشى معها تناقص عدد المستثمرين الراغبين في شراء أسهمها.[٦٥]

ب. **تخفيض القيمة الإسمية للسهم:** قد تلجأ الشركة إلى تخفيض القيمة الإسمية للسهم مما يضاعف من عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال و هو ما يطلق عليه بتجزئة الأسهم و تتفق هذه السياسة مع سياسة التوزيعات المجانية على أنها تهدف في النهاية إلى تخفيض القيمة السوقية للسهم ، بما يجعله متاحا لصغار المستثمرين.[٦٦]

ت. **إعادة شراء الأسهم العادية:** قد تلجأ الشركة في بعض الظروف إلى إعادة شراء أسهمها العادية التي أصدرتها و مثل هذه الإجراءات تؤدي إلى خلق ما يسمى بالأسهم النقدية و هي عبارة عن سهم سبق إصداره ثم أعيد شراؤه بإحدى الطرق فقد يشترى من سوق مفتوحة حيث يتاح لأي مستثمر شراء الأسهم التي يرغبها، و قد يتم الشراء من خلال ما يسمى بعروض

٦٥- منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية-مدخل تحليلي معاصر-**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٧٢٢.

٦٦- نفس المرجع،ص ٧٢٥.

ث. المناقصات لعدد من الأسهم بسعر محدد و بصفة عامة تحدث مالية إعادة الشراء إذا كان سعر السهم السوقي أقل من قيمته الحقيقية الاقتصادية[٦٧].

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في سياسة توزيع الأرباح

يجب على المدير المالي أن يأخد في الحسبان مختلف العوامل المؤثرة عندما يشكل أو يرسم مستوى التوزيعات الحالية أو يخطط سياسة التوزيعات المستقبلية **و من أهم هذه العوامل ما يلي:**

القوانين التنظيمية: تخضع الشركات لقوانين و أنظمة البلد الذي تعمل فيه، مثل قانون الشركات و قانون هيئة سوق الأوراق المالية أنظمتها وتعليماتها، و فيما يتعلق بتوزيع الأرباح فمعظم دول لا تسمح للشركات بدفع أرباح من رأس مالها القانوني و الذي يقاس بالقيمة الإسمية للأسهم العادية و في بعض الدول يضاف إلى القيمة الاسمية للأسهم العادية، علاوة إصدار الأسهم العادية كذلك لا يسمح للشركات عادة بأن توزع الأرباح إذا كانت غير مليئة ماليا أو مفلسة قانونيا[٦٨].

- ✓ **عائد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام الشركة:** من الواضح أنه إذا كانت الشركة ترغب في استثمار أصولها الإنتاجية في استثمارات رأسمالية أو زيادة أصولها المتداولة، أو أنها لا ترغب في استهلاك

٦٧- عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل و الإدارة المالية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،٢٠٠٢ ص٢٠٤.

٦٨- فايزسليم حداد، مرجع سبق ذكره، مرجع سبق ذكره، ص٣١٠.

✓ ديونها، فإنه يمكن توزيع هذه الأرباح نقدا و من ناحية أخرى إذ ما توفر لدى الشركة فرصة استثمارية مربحة، فإنه يمكن استخدام هذه الأرباح في تمويلها.[٦٩]

✓ **الشروط و الاعتبارات التعاقدية:** قد تتضمن الاتفاقات و العقود المبرمة بين المنظمة و الدائنين أو بينها و بين أصحاب الأسهم الممتازة بعض الشروط تحد من حرية تصرف الشركة، حماية للدائنين أو أصحاب الأسهم الممتازة حيث قد يشترط الدائنون أن لا يتم إجراء أي توزيعات نقدية على أصحاب الأسهم العادية إلا بعد أن يتم الوفاء بشروط الاتفاقية حيث قد يشترط الحفاظ على مستوى ملائم من رأس المال العامل.[٧٠]

✓ **الضرائب الشخصية على دخل المساهم:** يلاحظ أن المساهم يخضع لضريبة شخصية على الدخل الذي يحصل عليه سواء في شكل توزيعات للأرباح أو من الأرباح و المكاسب الرأسمالية التي تتحقق من بيع أصول يحتفظ بها لفترة أطول من الزمن، حيث نجد أن الضريبة على الأرباح أو المكاسب الرأسمالية أقل بصفة عامة عن تلك التي تفرض على التوزيعات و يعني هذا أن النظام الضريبي يشجع الحصول على إيرادات أو دخول إضافية في شكل مكاسب رأسمالية.[٧١]

٦٩- عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص٢٠٤.

٧٠- عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية، مدخل اتخاد القرارات**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر،٢٠٠٧، ص٢٤١.

٧١- عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل و الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، **ص٢٠٥.**

✓ **اعتبارات السوق:** إن المحتوى المعلوماتي لسياسة توزيع الأرباح سيؤخذ بعين الاعتبار من قبل السوق المالي، حيث المساهمين غالبا ما ينظرون إلى دفع الأرباح كإشارة عن أداء الشركة المستقبلي فسياسة توزيع الأرباح المستقرة و الثابتة تعتبر إشارة إيجابية تدل على قوة المركز المالي للشركة، و بالتالي ارتفاع سعر سهم الشركة في السوق، أما توزيعات الأرباح المنخفضة أو عدم توزيع الأرباح فتعتبر إشارة سلبية تدل على انخفاض أرباح الشركة المستقبلية و بالتالي انخفاض سعر سهم الشركة في السوق.[٧٢]

<u>المطلب الثالث: النظريات المفسرة لسياسة توزيع الأرباح</u>

الفرع الأول: نظرية الفائض

من أكثر النظريات قبولا لدى المساهمين في شركات الأعمال بشأن التصرف بالأرباح المحققة هي نظرية المتبقي أي الفائض [٧٣]، حيث تقوم هذه النظرية على عدم توزيع الأرباح على المساهمين إلا بعد أن تكون قد قامت بتمويل كافة المشاريع الاستثمارية المربحة، أي أن الشركة تقوم بتوزيع الأرباح من الأموال التي بقيت فيها بعد أخذ كل المشاريع المجدية اقتصاديا لشركة.[٧٤]

٧٢- فايزسليم حداد، مرجع سبق ذكره، مرجع سبق ذكره، ص٣١٣.
٧٣- حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق، الأردن، ٢٠٠٨، ص٦٢٥.
٧٤- فايزسليم حداد، مرجع سابق ذكره، ص٣٠٩.

الفرع الثاني: نظرية عدم ملائمة التوزيعات

من أهم أنصار هذه النظرية هما مودي غلياني وميلر "M&M"سنة١٩٦١ اللذان أوضحا أن قيمة المؤسسة تتوقف على مدى الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة المتاحة وليس الكيفية التي يتم من خلالها التعامل مع الأرباح وأكدا أن كفاءة الاستثمار هي المحدد الرئيسي لثروة المساهمين، و أن أسلوب تقسيم هذه الأرباح على شكل توزيعات نقدية أو أرباح محتجزة يتم إعادة استثمارها لا يؤثر على قيمة المؤسسة وللإشارة فإن هذه النظرية تقوم على مجموعة من الافتراضات الغير واقعية والغير قابلة للتطبيق العملي[٧٥].

الفرع الثالث: نظرية ملائمة التوزيعات (نظرية عصفور في اليد)

تنسب هذه النظرية إلى "ميرون غوردن وجون لتنر"، وجاءت على نقد و اعتراض لفرضية "مودي غلياني وميلر" التي قامت عليها النظرية وهي عدم وجود علاقة بين سياسة التوزيع و القيمة السوقية، والذين اقترحوا أن هنالك علاقة مباشرة بين سياسة الشركة في توزيعات الأرباح وقيمتها السوقية،وأساس هذه النظرية هو كمثل عصفور في اليد والتي يرون فيها أن توزيعات الأرباح الحالية أقل مخاطرة من توزيعات الأرباح المستقبلية.[٧٦]

٧٥- بريش عبد القادر وب دروني عيسى، **محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية**، مجلة الباحث، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد العاشر، ٢٠١٣، ص١٣.

٧٦- لمزيد من التفصيل أنظر:

- فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص٣٠٩.
- عدنان تاية النعيمي وآخرون، **الإدارة المالية النظرية والتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص٤٥٦.

الفرع الرابع: نظرية التمييز الضريبي

تحاول هذه النظرية توضيح أثر الضريبة على المستثمر و التي تبناها "ليزن بيرجي و راما سواني" ترفض نظرية عدم ملائمة التوزيعات في حين تأخذ مركزا مضادا مع النظرية السابقة وهي تدعو المؤسسات لاحتجاز أكبر قدر من الأرباح المتولدة حيث تقوم على مبدءا أن المستثمر يفضل احتجاز الأرباح على توزيعها بسب التميز الضريبي و الذي يرجح الأرباح الرأس مالية لأنها تخضع لمعدل ضريبة أقل بمقارنة بالضريبة على التوزيعات، ووفقا لنظرية التميز الضريبي، فإنه يجب على الشركات أن تدني التوزيعات النقدية إلى أدنى مستوى إذا كانت ترغب في تعظيم قيمة الأسهم، ومن ثم يمكن أن نطلق عليها نظرية عصفور على الشجرة[٧٧].

الفرع الخامس: نظرية الإشارة

هذه النظرية تنص على أن المعلومات التي يمتلكها أصحاب الفائض وأصحاب العجز المالي ليست متماثلة، فأصحاب الفائض، الفئة الأولى تبحث عن مصادر تمويل مثلى فيقومون بإرسال إشارة نوعية و كمية تدل على حسن مركزهم المالي مما يفسر قدرتهم على التسديد في المستقبل، وفي المقابل فالفئة الثانية تبحث عن أحسن استثمار لفوائضها المالية،كما نصت هذه النظرية على اهتمام المستثمرين بتقيم التغيرات في توزيعات الأرباح

٧٧- زرقون محمد، مرجع سبق ذكره، ص٨٥.

وسعر السهم سواء بالزيادة أو بالنقصان، ليس بالضرورة ترجمة لتفضيل هؤلاء المستثمرين لتوزيعات الأرباح على احتجازها، بل تغير سعر السهم إنما هو نتيجة لانعكاس المعلومات المهمة التي يحملها إعلان توزيع الأرباح، حيث يستدل منها عن مضمون هذه التوزيعات.[٧٨]

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

بعدأن تطرقنا إلى الجانب النظري لموضوع الدراسة وجب علينا تقديم أهم الدراسات السابقة والتي تم الاطلاع عليها والمتعلقة أساسا بموضوعنا قصد التعرف على النتائج التي تما الوصل إليها والمناهج المستعملة و هذا بهدف مناقشتها ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في دراستنا، فقد نال الموضوع قيد الدراسة قدر كبير من الاهتمام على المستوى الأكاديمي نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسات والمستثمرين إضافة إلى اختلاف خصائص الأسواق المالية و اختلاف أحجام الشركات.

فمن بين الدراسات التي تم الاطلاع عليها منها رسالات جامعية ومقالات منشورة تم اختيار أهم الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا، **ومن أهمها ما يلي:**

١. دراسة:

ImadZeyad Ramadan, Dividendpolicy and pricevolatility, empircal evidence from jordan, International journal of academic research in accounting, finance and management sciences, vol.3

٧٨- بريش عبد القادر و بدروني عيسى، مرجع سبق ذكره، ص١٦.

, No2,2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر سياسة توزيع الأرباح على قيمة أسهم الشركات الصناعية من خلال دراسة عينة مكنة من ٧٧ شركة صناعية مدرجة في سوق عمان- الأردن- للأوراق المالية خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١١ حيث اعتمد الباحث على تحليل الارتباط بين المتغيرات و أسلوب بيانات السلاسل الزمنية المقطعية إضافة إلى تقديم نموذج باستخدام الانحدار المتعدد، توصل الباحث إلى أن كل من ربحية السهم و التوزيعات النقدية على علاقة عكسية مع قيمة أسهم الشركات الصناعية و أن مديري الشركات الصناعية الأردنية لهم القدرة على التأثير على قيمة الأسهم من خلال تبني سياسة توزيع الأرباح التي تناسب المستثمرين.

من خلال هذا التقديم نقول أن الدراسة اعتمدت على المتغيرات " ربحية الأسهم و التوزيعات النقدية" كمتغيرات مستقلة لتفسير تقلبات الأسهم إلا أن هذه الدراسة أغفلت دور احتجاز الأرباح في تفسير هذه الظاهرة والذي سنعتمده في دراستنا إضافة إلى المتغيران " ربحية السهم و التوزيعات النقدية".

دراسة:

عبد الحق قنون، "دراسة أثر سياسة توزيع الأرباح على القيمة البورصية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة عينة من المؤسسات المدرجة في سوق قطر للأوراق المالية-خلال الفترة ٢٠١١-٢٠١٢"، مذكرة ماستر في علوم تسيير، جامعة ورقلة ٢٠١٣.

هدفت هذه الدراسة إلى تباين و قياس تأثير سياسة توزيع الأرباح على القيمة البورصية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تقدير نموذج يفسر تأثير هذه السياسة على التغيرات الإجمالية لأسعار السوقية للأسهم -قيمة المؤسسة-، تطلبت هذه الدراسة اختيار عينة مكونة من ٢٥ مؤسسة مدرجة في سوق قطر للأوراق المالية موزعة على عدة قطاعات باستثناء القطاع المالي في الفترة بين ٢٠١١-٢٠١٢، إضافة إلى تبيان أكثر أشكال سياسة توزيع الأرباح تأثيراً على القيمة البورصية للمؤسسة، و هذا من خلال استعمال الانحدار الخطي المتعدد و البسيط لإجراء هذه الاختبارات، و خلُصت هذِه الدراسة إلى وُجود علاقة ذات دلالة إحْصائية بين سياسة توزيع الأرباح وقيمة المؤسسة عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كذلِك توصلت الدراسة إلى أن التوزيعات النقدية تُعتبر من أكثر أشكال توزيعات الأرباح تأثيراً على قيمة المؤسسة البورصية.

أغفل الباحث في هذه الدراسة تبيان العلاقة بين ربحية السهم بالقيمة السوقية للسهم – قيمة المؤسسة-حيث تعتبر ربحية السهم مؤشرا لمقدار الثروة التي سيحصل عليها المستثمر.

دراسة:

ZuriawatiZakariajoriah Muhammad abdulhadiZulikifli, The Impact of dividend policy on the shar price volatility: malaysian construction and material companies, Internationajournal of economics and management science, vol.2, No, 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر سياسة توزيع الأرباح على تقلبات أسهم الشركات العملة مجال البناء و المدرجة في سوق ماليزيا للأوراق المالية خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠١١ و اعتمد الباحث على الانحدار المتعدد لتقديم نموذج مفسر للظاهرة ، و توصلت الدراسة إلى أن لتوزيعات النقدية وحجم المؤسسة هما المحددان الأساسيان لقيمة الأسهم حيث أنهما على علاقة إحصائية موجبة مع قيمة الأسهم و أن الرفع المالي على علاقة عكسية مع قيمة السهم ، كذلك توصل الباحث إلى أن ربحية السهم ، معدل النمو، و تقلبات الأرباح ليست لها دلالة إحصائية ولا تفسر تقلبات الأسهم.

في هذه الدراسة اعتمد الباحث على المتغيرات " حجم المؤسسة، الرفع المالي، معدل النمو و تقلبات الأسهم" كمؤشرات محددة لسياسة توزيع الأرباح و مكملة للدراسة، إلا أن دراستنا سترتكز فقط على المتغيرات " ربحية السهم، التوزيعات النقدية و احتجاز الأرباح" و علاقتها بقيمة الأسهم ضنا منا أنها كافية للدراسة.

دراسة:

Mohammad hashemijoo, ArefMahdaviardekani, Najatyounesi, The impact of dividendpolicy on sharepricevolatility in the Malaysian stock market, Journal of business studies quarterly, vol.4, No.1, 2012

قام الباحثون في هذه الدراسة باختبار العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح و تقلبات أسهم شركات المنتجات الاستهلاكية و هذا من خلال دراسة عينة مكونة من ٨٤ شركة مدرجة في سوق ماليزيا للأوراق المالية خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٠ اعتمادا على الانحدار المتعدد و البسيط لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

و توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة" ربحية السهم و التوزيعات النقدية" و قيمة الأسهم و أن التوزيعات النقدية يعتبر الأكثر تأثيرا على تقلبات الأسهم.

اعتمدت هذه الدراسة على نفس المتغيرات " ربحية السهم والتوزيعات النقدية" باستثناء احتجاز الأرباح و الذي يعتبر أحد أشكال سياسة توزيع الأرباح و الذي يساعد في فهم السياسة الاستثمارية و التمويل الداخلي للمؤسسة.

٢. دراسة:

عبد الوهاب دادن، حورية بديدة، " تأثير سياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسات المسعرة – حالة المؤشر CAC 40 –خلال الفترة الممتدة ما بين ٢٠٠٧و٢٠٠٩«، مجلة الباحث العدد ٢٠١٢/١٠.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرة التفسيرية لسياسة توزيع الأرباح على أسعار الأسهم «قيمة المؤسسة» – و إبراز المتغير الأكثر تأثيرا من بين مغيرات سياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة، إضافة إلى محاولة اختبار تأثير المحتوى المعلوماتي لسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 و هذا من خلال إجراء دراسة اختباريه على ٣٣ مؤسسة مدرجة في هذا المؤشر في الفترة ما بين ٢٠٠٨/٢٠١٠، و دراسة الحدث الخاص بإعلان توزيع الأرباح النقدية فكانت الفترة سنة واحدة هي ٢٠٠٩.

و كشفت الدراسة عن عدم وجود تأثير لكل من سياسة الأرباح المحتجزة و سياسة إعادة شراء الأسهم، و أن سياسة التوزيعات النقدية هي المحدد لسعر السهم السوقي (قيمة المؤسسة) أكثر من المتغيرات الأخرى لسياسة توزيع الأرباح من خلال ما تؤكده دراسة الحدث على أهمية المعلومات المتعلقة بالتوزيعات النقدية.

نقول أن هذه الدراسة ألمت بأهم أشكال سياسة توزيع الأرباح المستعملة من طرف الشركات إلا أن دراستنا لم تعتمد على المتغير " إعادة شراء الأسهم" كونه غير مستعمل خلال فترة الدراسة.

٣. دراسة:

خديجة خوخي، "دراسة تأثير سياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة المدرجة بالبورصة –دراسة عينة من الشركات المدرجة بسوق دبي المالي– لفترة٢٠٠٨/٢٠٠٧"«مذكرة ماستر في علوم تسيير، جامعة ورقلة ٢٠١٢»

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير قرار توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة المدرجة بسوق دبي المالي، حيث شملت الدراسة ٣٦ شركة مدرجة بسوق دبي للأوراق المالية خلال الفترة الممتدة ما بين ٢٠٠٧ إلى ٢٠٠٨ موزعة على عدة قطاعات مختلفة ما عد القطاع المالي، و ذلك بالاعتماد على نماذج الانحدار الخطي المتعدد و البسيط، حيث توصلت الدراسة إلى أن سوق دبي للأوراق المالية يعد من بين أهم الأسواق العربية، و إلى أن سياسة توزيع الأرباح تفسر بشكل متوسط قيمة السهم في كلتا السنتين، حيث أن لسياسة توزيع الأرباح تأثير ذو معنوية إيجابية عند مستوى ٠.٠٠٥ على قيمة المؤسسة.

ومن خلال تقديمنا للدراسات التي تم الاطلاع عليها نلاحظ أنها اختلف في النتائج المتوصل إليها و هذا بسبب اختلاف أشكال سياسة توزيع الأرباح من طرف المؤسسات و خصائص الأسواق التي تنشط فيها و نلاحظ كذلك أن هذه الدراسات اعتمدت على عدة متغيرات تعكس سياسة توزيع الأرباح، إلا أن الدراسة التي نحن بصدد القيام بها سنعتمد على المتغيرات" ربحية السهم، التوزيعات النقدية واحتجاز الأرباح"كون أن التوزيعات النقدية و الاحتجاز يعتبران الشكلان المعتمدان في سوق الدار البيضاء بالمغرب.

الفصل السابع
الرقابة الداخلية السليمة لمراقبة العمليات النقدية

مفهوم وتبويب العمليات النقدية

يقصد بالعمليات النقدية تلك العمليات التي تتم عن طريق:

١. حـ/ الصندوق، ويمثل حركة النقدية السائلة بخزينة المنشأة.

٢. حـ/ البنك، ويمثل حركة النقدية في حساب المنشأة الجاري الذي تفتحه بأحد البنوك لإيداع أموالها به لضمان المحافظة عليها، ويتم الصرف منه والتعامل معه عادة عن طريق الشيكات.

٣. حـ/ صندوق المصروفات النثرية، ويخصص للصرف علي العمليات المتكررة صغيرة القيمة.

ولابد من وضع قواعد الرقابة الداخلية السليمة لضمان المحافظة علي الأصول النقدية للمنشأة.

وسوف يقتصر الحديث هنا علي العمليات النقدية التي تتم عن طريق البنك.

حـ/ البنك

تقوم معظم المنشآت علي اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها بفتح حساب لها بأحد البنوك القريبة منها، حيث تقوم بإيداع كافة المتحصلات النقدية كلما أمكن في نفس اليوم في حسابها بالبنك، كما تفضل أن تتم جميع المدفوعات بشيكات حتى لا يتم تداول كميات كبيرة من النقدية السائلة، مما

يعرضها للسرقة والضياع من ناحية، ولمشاركة طرف ثالث وهو البنك في مراجعة تلك المبالغ قبل دفعها من ناحية أخري.

وفي نفس الوقت تقوم المنشأة بفتح حساب مستقل بدفتر الأستاذ العام لكل بنك، ويجعل هذا الحساب مدينا بالإيداعات سواءً النقدية أو بشيكات أو بحوالات أو بإشعارات إضافة، ويجعل دائنا بما يتم دفعه منه بشيكات أو إشعارات خصم.

ويقوم البنك عادة في نهاية كل شهر أو فترة دورية، أو بناءً علي اتفاق سابق مع العميل، بإرسال كشف حساب يوضح معاملات العميل مع البنك خلال فترة معينة.

تسوية رصيد حـ/ البنك

من الناحية العملية غالباً ما يختلف رصيد "حـ/البنك" بالدفاتر عن الرصيد الوارد بكشف الحساب المرسل من البنك، ويرجع ذلك إلي التفاوت الزمني في إثبات العمليات بين المنشأة والبنك، فهناك عمليات تم تسجيلها بـ "حـ/البنك" بالدفاتر ولم يقم البنك بتسجيلها ومن ثم لم تظهر بكشف الحساب بعد، وعمليات قام البنك بتسجيلها وظهرت بكشف الحساب ولم يتم تسجيلها بـ "حـ/البنك" بالدفاتر.

وتسوية رصيد "حـ/ البنك" يعني تحديد أوجه الخلاف بين رصيد "حـ/ البنك" بالدفاتر والرصيد الوارد بكشف حساب البنك، ثم عمل التسوية اللازمة لبيان الرصيد الصحيح لـ "حـ/ البنك" الواجب ظهوره في قائمة المركز المالي.

تسوية رصيد حـ/ البنك

يمكن بيان العمليات التي تؤدي إلي اختلاف الرصيدين كما يلي:

أولا : عمليات تظهر بـ "حـ/ البنك" بالدفاتر ولا تظهر بكشف الحساب:

١. المبالغ المودعة بالبنك بعد إرسال كشف الحساب.

٢. الشيكات التي أصدرتها المنشأة، ولم يتقدم المستفيدون لصرفها من البنك بعد.

ثانيا : عمليات تظهر بكشف الحساب ولا تظهر بـ "حـ/ البنك" بالدفاتر :

١. المصاريف التي يخصمها البنك من الرصيد نظير إرسال كشف الحساب وعمولة تحصيل الشيكات المسحوبة علي بنوك أخري، ومصاريف تحصيل الكمبيالات والتحويلات الإلكترونية.

٢. الشيكات المرفوضة لعدم كفاية الرصيد.

ثالثا : وجود أخطاء في تسجيل العمليات: سواءً في سجلات البنك أو في سجلات المنشأة.

إعداد مذكرة التسوية

لتسوية رصيد "حـ/ البنك" يتم إعداد مذكرة تسوية تبين أوجه الخلاف بين رصيد "حـ/ البنك" بالدفاتر والرصيد الوارد بكشف الحساب.

علي الرغم من إمكانية تعديل أي منها، إلا أنه يفضل تسوية كلا الرصيدين للوصول إلي الرصيد الصحيح للحساب الذي يجب أن يظهر بقائمة المركز المالي في نهاية الفترة المالية.

وتظهر مذكرة التسوية علي النحو التالي:

مثال علي إعداد مذكرة التسوية

في ٣٠ ذو الحجة كان رصيد "حـ/ البنك" بالدفاتر ١٣.٧٣٠ ريال، بينما رصيد كشف الحساب في ذلك التاريخ ١٧.٥٣٠ ريال، **وقد تبين ما يلي:**

١.تم إيداع مبلغ ١.٤٥٠ ريال نقدا في نفس يوم استلام كشف الحساب.تضاف لكشف الحساب.

٢.هناك شيك رقم ١٢٢ بمبلغ ١.٥٠٠ ريال وشيك رقم ١٢٧ بمبلغ ٢.٠٠٠ ريال أصدرت ولم تصرف بعد.تطرح من كشف الحساب.

٣.حصّل البنك كمبيالة قيمتها ٢.٠٠٠ ريال بعد خصم عمولة تحصيل قدرها ٢٠ ريال.تضاف للدفتر بالفرق.

٤.بلغت المصاريف التي خصمها البنك مقابل دفتر جديد للشيكات ٣٠ ريال.تطرح من الدفتر

٥.رد البنك شيك بمبلغ ٢٠٠ ريال لعدم كفاية الرصيد، علما بأن الساحب هو مؤسسة الوفاء.تطرح من الدفتر

والمطلوب: إعداد مذكرة التسوية، وإجراء قيود التسوية اللازمة.

الحل :

الرصيد من واقع كشف حساب البنك		١٧٥٣٠
يضاف إليه		+
المبالغ المودعة ولم تظهر بالكشف		١٤٥٠
		—
يخصم منه		١٨٩٨٠
شيك رقم ١٢٢	١٥٠٠	
شيك رقم ١٢٧	٢٠٠٠	–
	—	٣٥٠٠
		—
رصيد كشف الحساب المعدل		١٥٤٨٠
		—
رصيد حـ/ البنك في دفاتر المنشأة		١٣٧٣٠
يضاف إليه		+
كمبيالات محصلة بعد خصم العمولة		١٩٨٠
يخصم منه		—
مصاريف وعمولة البنك		١٥٧١٠
شيكات مرفوضة	٣٠	
رصيد حـ/ البنك المعدل	٢٠٠	–
	—	٢٣٠
		—
		١٥٤٨٠

تدريب علي إعداد مذكرة التسوية

في ٣٠ ذو الحجة كان رصيد "حـ/ البنك" بالدفاتر ٩.٤٧٥.٣٠ ريال، بينما رصيد كشف الحساب في ذلك التاريخ ١١.٥٢٠.٥٠ ريال، وقد تبين ما يلي:

هناك ودائع قدرها ٧٦٠ ريال لم تظهر بكشف الحساب. (تضاف للبنك)

١. بلغت الشيكات المسحوبة ولم تصرف بعد ٢.٩٧٥.٢٠ ريال. (تطرح من البنك)
٢. بلغت مصاريف وعمولة البنك ١٠ ريال.(تطرح من المنشأة)
٣. بلغت الشيكات المسجلة خطأ علي حساب المؤسسة ٢٥٠ ريال. (تطرح من المنشأة)
٤. هناك شيك بمبلغ ٧٨٠ ريال لسداد مصاريف الإعلان سبق قيده بالدفاتر ٨٧٠ ريال. (يضاف الفر ق ٩٠ من المنشأة)

والمطلوب: إعداد مذكرة التسوية، وإجراء قيود التسوية اللازمة.

الحل:

رصيد كشف حساب البنك= ١١٥٢٠.٥٠ + ٧٦٠ – ٢٩٧٥.٢٠ = ٩٣٠٥.٣

رصيد البنك في الدفاتر= ٩٤٧٥.٣ + ٩٠ – ١٠ – ٢٥٠= ٩٣٠٥.٣

الفصل الثامن
الأساليب المختلفة لمراجعة المعاملات المحاسبية

محاسبة المسؤولية أسلوب حديث نسبياً لتحليل وعرض البيانات المحاسبية بصورة معينة ويعتبر هذا الأسلوب مناسباً بصفة خاصة لتقييم الأداء بطريقة فعالة .

ويقصد بمحاسبة المسؤولية أعداد التقارير وتصميم نظام محاسبي معين بهدف تحقيق الرقابة الفعالة على الأداء عن طريق الربط مباشرة بين التقارير المحاسبية والأشخاص المسئولين عن الأداء وفقاً لخطة التنظيم الإداري للمنشأة .

وينتج عن هذا النظام إعداد تقارير أو قوائم محاسبية لجميع مستويات الإدارة ويتم تصميم هذه القوائم في المقام الأول بحيث يمكن أن تستخدمها العاملون في المنشأة بفاعلية تامة في مراقبة العمليات والتكاليف فهو نظام يرمي إلى إبراز أهمية البيانات والمعلومات المحاسبية التي يمكن أن تمد بها الإدارة والتي يمكن أن تستفيد منها .

أسس وخصائص نظام محاسبة المسؤولية ومدى ملائمتها وفاعليتها في تقييم الأداء : –

١. تتبع تدفق النفقات المختلفة بحسب المسؤولية عن هذه النفقات .
٢. تطابق النظام المحاسبي ونظام التقارير مع الهيكل التنظيمي للمنشأة .
٣. شمول التقارير لجميع مستويات الإشراف والمسؤولية .
٤. ترابط وتكامل التقارير بحيث يمكن متابعة الأداء عند المتتبع .
٥. تصميم التقارير وفقاً لنطاق المسؤولية .

ضرورة توفير نظام سليم وفعال للمعلومات

إن أي من المعايير المشار إليها في الفقرات السابقة يعتمد في فاعليته على درجة توافر البيانات التفصيلية والسليمة وتناسبها مع الوقت والظرف الذي تستخدم فيه .

فتطبق النظام المحاسبي الموحد بشكل سليم إلى جانب البيانات الإحصائية المتعلقة بالأوضاع التسويقية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية تمكن إلى حد كبير من استنباط واستخدام أنسب المعايير وفي الأوقات الملائمة بعد اخذ كلفة نظام المعلومات وأهميته بنظر الاعتبار .

ويمكن بصفة عامة لنظام المعلومات الإدارية أن يحقق أهداف تقييم الأداء **إذا احتوى على المعلومات الآتية:-**

١.**معلومات عن السوق** : وتشمل معدل تقدم المبيعات ، توزع المبيعات حسب الأصناف والمناطق والعملاء ، تكلفة المبيعات ، وغير ذلك من بيانات تستخدم في مقارنة الأداء التسويقي للمنشآت بالنسبة للمبيعات المخططة .

٢.**معلومات عن الإنتاج** : وتشمل كمية الإنتاج ، كمية العمل المباشر، المواد، الأجور، النفقات غير المباشرة ، الخزين ، كذلك معلومات عن مستويات الجودة ووقت الإنتاج .

٣.**معلومات عن الأفراد** : وتشمل أعداد الأفراد وتوزيعهم على مختلف أوجه النشاط في المنشأة قياساً بكفاءتهم في الأداء ، كذلك فأن المعلومات عن التدريب ، الإجازات ، الغيابات ، الحوادث ، المنازعات تعتبر أساسيات

تقييم الأداء في هذا المجال .

٤.**معلومــات عــن التمويــل :** وتشـمل بيانــات عـن الربحيــة ، الإيـرادات ، النفقات، التدفقات النقدية وتنسب جميعاً إلى تقديرات الموازنات التخطيطية المختلفة .

٥. معلومات عن البرامج والخطط والأهداف والبحوث ومدى التقدم فيها.

إجراءات وبرامج الزيارات التفتيشية

الغرض من البرنـامج

إن الغرض من البرنـامج هو التأكد من كون المنشأة تمسك سجلات منتظمـة وفـق الأنظمـة والتعليمـات المحاسبية المعتمـدة ، والتأكـد مـن وجـود أنظمة رقابة داخلية وأساليب سيطرة كافية لحماية الموجودات وإيصال البيانات المحاسبية بأنسيابيه منتظمة إلى مختلف المستويات الإدارية بهدف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال أولاً بأول ودون تأخير .

توقيت البرنـامج

يـتم تنفيذ هذا البرنـامج قبل التدقيق الـدوري أو الختـامي ، وهـو لـيس ببديل عن أي منهما ويجب إن لا سيتغرق من وقت الرقيب فترة طويلـة ويتم اعتمــاد عينــات محــددة دون التوســع فــي التــدقيق وبمــا يلائــم تكــوين رأي بخصـوص الفقرات ذات العلاقـة ويـتم تقـديم تقريـر بنتـائج الزيـارة إلـى المـدير العام للمنشأة أو رئيس المؤسسة بعد إنجاز البرنامج .

سعة التدقيق
المدقق

١. النقود وحساب البنك

- جرد الصندوق والسلف المستديمة ومطابقتها مع السجلات والتأكد من كفاية السلف و أسلوب تعزيزها .
- التحقق من صحة تسجيل المبالغ في سجل يومية الصندوق لأخر يوم عمل قبل الزيادة وصحة جمع السجل .
- التأكد من صحة إجراء المطابقة الشهرية لحساب البنك وان رصيد السجل مطابق لكشف البنك.
- التأكد من تصفية الموقوفات بعد مضي المدة القانونية عليها .
- التأكد من إيداع كافة المبالغ والشيكات المستلمة في المصرف بدون تأخير .

٢. سجل اليومية العامة

- التأكد من صحة تثبيت القيود وتبويبها حسب النظام المحاسبي لأخر يوم قبل الزيارة .
- التأكد من صحة ترحيل القيد الشهري إلى الأستاذ العام والتأكد من صحة الجمع للشهر السابق .

٣. سجل الأستاذ العام

- التأكد من صحة ترحيل القيود الشهرية من السجلات الأخرى لأخر شهر .

- التحقق من مطابقة مجاميع موازين المراجعة مع حسابات سجل الأستاذ العام .

٤. التحاليل

- طلب تحليل بحساب المدينون وفرعياته لأخر شهر يسبق الزيارة .
- طلب تحليل لحساب الدائنون وفرعياته لأخر شهر يسبق الزيارة .
- طلب تحليل بأرصدة الإعتمادات المستندية .
- طلب تحليل بمشروعات تحت التنفيذ والتأكد من حصر كافة الإضافات ضمن مشروعات تحت التنفيذ وعكسها على حساب الموجودات بعد إتمامها.
- مطابقة أرصدة التحاليل مع الحساب الإجمالي في الأستاذ العام ومع ميزان المراجعة لنفس الشهر .
- جمع التحاليل ودراسة بعض الأرصدة الموقوفة في التحاليل عن طريق مقارنتها مع الأشهر السابقة للوقوف على مدى تصفيتها والإجراءات المتخذة بذلك .
- متابعة الاعتمادات المستندية الموقوفة أول بأول دون الانتظار لنهاية السنة .

٥. سجلات الموجودات الثابتة

- مطابقة مجاميع موازين المراجعة لسجلات الموجودات الثابتة مع حسابات السيطرة الموجودة في سجل الأستاذ العام .

- الجرد الفعلي وبصورة اختبارية للتأكد من وجود الموجودات الثابتة ونظم الرقابة الداخلية الخاصة بها .

٦. الموجودات المخزنية

- التحقق من وجود أنظمة رقابة داخلية للحفاظ على الموجودات المخزنية.
- التأكد من عزل المواد البطيئة الحركة والتالفة .
- أتباع تعليمات رئاسة ديوان الرئاسة بخصوص الإجراءات الأمنية والتحقق من إجراء التأمين بالقيمة الحقيقية للموجودات المخزنية .
- التأكد من إجراء مطابقة بين بطاقات حسابات المخازن وبطاقات رف المخازن وتثبيت الفرو قات إن وجدت
- جرد عينة من المخازن ومطابقتها مع البطاقات .

إجراءات وبرنامج تدقيق خطة التنمية القومية

١. التقارير الاقتصادية والفنية

- دراسة التقارير الاقتصادية والفنية للمشروع من ناحية :-

أ. توفر المواد الأولية

ب.توفر الأيدي العاملة

ت.الربحية

ث.السيولة

ج. الاستهلاك المحلي وإمكانية التصدير

ح. متانة المكائن وانسيابها وصيانتها وسهولة تشغيلها

- الأساس الهندسي الذي سيتم بموجبه تصميم المشروع .

- الخرائط الخاصة بالموقع وأرقام وأصناف قطع الأراضي المطلوب استملاكها ومساحتها والكلفة التخمينية بذلك .
- تفاصيل الكلفة التخمينية للمشروع وإجراءه والمدة اللازمة للتنفيذ مع مخطط إيضاحي للمشروع بجميع أجزاءه وبرنامج عمل زمني للتنفيذ .
- تفاصيل الأيدي العاملة ومؤهلاتهم الفنية اللازمة لتشغيل المشروع .
- الطريقة المقترحة لتنفيذ المشروع أمانة أو مقاولة .
- مصادقة الجهات المختصة على التقارير الاقتصادية قبل إعداد التصاميم النهائية .
- إذا كان انحاز المشروع يتطلب فترة طويلة لابد من اخذ مسألة ارتفاع التكاليف بنظر الاعتبار.

٢.التصاميم والخرائط وجداول الكميات

- تهيئة وإعداد كافة التصاميم والخرائط قبل المباشرة لتنفيذ المشروع وفي حالة تعذر ذلك نقدم وفقاً لمنهاج معد للعمل وقبل فترة مناسبة.
- تضمين الشروط العامة للمناقصات نصاً يقضي بتحديد الجهة التي لها صلاحية طلب التعديل في التصاميم ومن المواصفات الخاصة بالمناقصات ونوع الإجراءات اللازمة لذلك وتحاشي إجراء التغييرات في التصاميم الموضوعة بعد المباشرة بالعمل قدر الإمكان .
- مراعاة الدقة في إعداد جداول الكميات وملاحظة تطابقها مع الخرائط.
- استعمال المواد المصنعة في العراق قدر الإمكان.

- ملاحظة استعمال المواد في ضوء الموازنة بين طبيعة وخصائص تلك المواد من جهة وكلفتها ومدى توفرها في السوق المحلية من جهة أخرى.
- إزالة كافة مظاهر الإشراف في المواصفات وتقليص الكلفة شريطة عدم التأثير على المستوى الإنتاجي أو خلق مصاعب مالية أو فنية أو قانونية تعرقل تنفيذ المشروع.
- مراعاة عدم القيام بتغليف الجدران بالأخشاب مهما كان نوعها في جميع الدوائر الرسمية أو شبه الرسمية.

٣. الإعلان عن المناقصة وتقديم العطاءات وتحليلها وإحالتها

- الإعلان عن المناقصة في الصحف المحلية.
- التأكد من الالتزام بالشروط الواردة في المادة (٩) من تعليمات المناقصين .
- لا يجوز خلال فترة الإعلان تعديل أو إضافة أو حذف أي شرط أو مادة في وثائق المناقصة إلا عند الضرورة القصوى بموافقة الجهة التي أقرت تلك الوثائق على أن يتم إصدار ملاحق ترسل إلى جميع المشتركين.
- على الجهة المنفذة إعداد سجل المناقصات في مرحلة الإعلان يدون فيه اسم المناقصة ورقمها وأسماء وعناوين الجهات التي حصلت على وثائق المناقصة.
- على سكرتير لجنة فتح العطاءات تسليم العطاءات إلى رئيس اللجنة فور انتهاء الوقت المحدد لغلق المناقصة. وعلى اللجنة الاجتماع فوراً وتنظيم محضر **بذلك على أن يلاحظ بصورة خاصة ما يلي :-**

أ. استبعاد العطاءات التي لم ترفق بها التأمينات الأولية إلا بموافقة الوزير المختص.

ب. رفض العطاء المبني على تخصيص نسبة مئوية أو مبلغ مقطوع في أي عطاء أخر.

ت. تثبيت عدد الأوراق المكون منها كل عطاء.

ث. وضع علامة واضحة حول كل حك في جداول الكميات مع توقيع رئيس وأعضاء اللجنة.

ج. التأشير على جميع أوراق العطاءات بختم اللجنة مع توقيع أعضاءها على جداول الكميات والأسعار .

ح. الإشارة بوضوح إلى أية بيانات أو معلومات لم تقدم مع العطاء.

- يجب أن تتم عملية تحليل العطاء وتقديمها إلى الجهة المخولة بالإحالة قبل شهر من تاريخ انتهاء مدة نفاذ العطاءات ، وإذا كانت الجهة المخولة بالإحالة هي مجلس تخطيط أو الهيئة التوجيهية فيجب تقديمها قبل شهرين.
- لا يجوز إرسال العطاءات إلى الخارج لتحليلها من قبل الاستشاريين وإنما يتعين على الاستشاريين إرسال ممثليهم إلي العراق إلا بموافقة الوزير المختص.
- يراعى إجراء تدقيق وتحليل العطاءات **بخصوص الأمور التالية** :-

أ. تدقيق الأسعار حسابياً.

ب. الاسترشاد بالأسعار السائدة محلياً أو خارجياً.

ت. يعتمد على السعر المكتوب بالحروف في حالة اختلافه مع السعر المدون بالأرقام وعلى سعر الوحدة في حالة اختلافه مع مجموع سعر الوحدات.

ث. عند وجود فقرة أو فقرات غير مسعرة في أحد العطاءات يوضع لها أعلى سعر ورد في العطاءات الأخرى عند المقارنة واقل سعر في حالة الترشيح.

ج. الأساس الذي استندت إليه اللجنة في الترشيح.

- الاحتفاظ بتأمينات المناقصين الثلاث الأوائل المرشحين للإحالة إلى حين رسوها على أحدهم.
- تبلغين المناقصين خلال (١٥) يوم من تاريخ صدور قرار الإحالة على إن يحتفظ بتأمينات المناقص الثاني لحين توقيع العقد مع المناقص الأول.
- إذا المناقصين عن التعاقد تسجل تأميناته إيرادا إلى الخطة والدائرة المنفذة ويحال العمل للمناقص الثاني.
- تحاشي حصر التفاوض ابتداء مع شركة واحدة لتنفيذ مشروع معين.
- ملاحظة صنف المقاول بموجب شروط تصنيف المقاولين.
- تخويل الوزارات المنفذة صلاحية إحالة المقاولات على صنف واحد أدنى بالنسبة للمقاولات المعلنة كصنف أعلى.

- للوزير المختص أو من يخوله صلاحية إحالة المقاولات في المناطق النائية إذا اقتضت الضرورة ذلك إلى المقاولين من تلك المناطق غير مصنفين على أن لا تزيد كلفة كل مقاول عند الإحالة على (٣٠٠٠٠) دينار.
- لا يجوز الإعلان أو إحالة المناقصة قبل تحديد موقع المشروع نهائياً وقبل تخصيص الأرض التي سيشيد عليها واستكمال جميع الإجراءات القانونية اللازمة لذلك.
- تمثيل الاختصاصات الفنية والهندسية المختلفة من ذوي الخبرة والاختصاص والكفاءة في لجان فتح وتحليل العطاءات.
- ملاحظة عدم قيام الدائرة بحذف فقرات ضرورية من المقاولات عند طلب إستحصال الموافقة على إحالتها لغرض جعلها ضمن الكلفة الكلية المصدقة.
- أن تكون لدى الجهات المنفذة دراسة دقيقة عن الكلفة التخمينية للمشروع بغية استخدامها كمقياس لتقييم العطاءات المقدمة وعدم الاعتماد على أوطأ العطاءات واعتباره العطاء الأمثل رغم ابتعاده كثيراً عن الكلفة التخمينية المحددة في الدراسة.

٤. الاستشاريون

- لا يجوز تعيين استشاريين أجانب إلا في الحالات الضرورية ويجب إشراك الخبرات العراقية مع الأجانب عند تعيينهم ولا يجوز إيداع أي عمل إلى

الاستشاريين إلا في حالة عدم تمكن الأجهزة الفنية الحكومية من القيام بتلك الأعمال.

- لا يجوز لمنتسبي الأجهزة الحكومية (عدا منتسبي الجامعات غير المتفرغين) التعاقد لحسابهم لتقديم خدمات استشارية.
- لا يجوز تعين استشاريين لأعمال سبق وان أعدت لها تصاميم ومواصفات مماثلة
- توجه الدعوة إلى ما لا يقل عن ثلاثة استشاريين وللوزير المختص توجيه الدعوة إلى اقل من ثلاثة **ويراعى عند توجيه الدعوة ما يلي** :-

أ. وصف موجز المشروع وتفاصيل الخدمات الاستشارية المطلوبة.

ب. مسودة العقد الذي سوف يبرم مع الاستشاري.

ت. موعد ومكان تقديم العطاءات.

ث. النص على أيلولة ملكية التصاميم والخرائط إلى الحكومة العراقية.

ج. الطلب من الاستشاري بيان تفاصيل الأعمال المماثلة التي قام بها ومؤهلات جهازه الفني وتحاليل كلفة الخدمات الاستشارية.

- دراسة عروض الاستشاريين من قبل الجهة المنفذة وتقديم التوصيات إلى الجهة المخولة.
- تقوم الوزارة المختصة بإعداد سجل خاص يدون فيه اسم الاستشاري الكامل وجنسيته واختصاصه والأعمال التي قام بها خارج العراق وداخله والجهة التي قام بالعمل لحسابها وكلفته وترسل صورة من هذه المعلومات ألي وزارة التخطيط

- مراعاة حقوق الجانب العراقي في العقود التي تبرم مع الشركات الأجنبية استناداً إلى الاتفاقيات والبروتوكولات الموقعة مع الدول الأخرى .
- ضرورة التأكد من كفاءة وخبرة وسمعة الاستشاري .
- عدم مطالبة المهندسين الاستشاريين بتقديم خطابات ضمان عن حسن تنفيذ التزاماتهم على أن لا يسري ذلك على خطابات الضمان لتغطية السلف المدفوعة لهم.
- التأكد من قيام الدائرة المنفذة بتحذير الاستشاريين عند أول مخالفة تصدر منهم وإدخال شرط فرض عقوبة الغرامة التأخيرية في كافة العقود التي تبرم معهم.
- السماح للاستشاريين باستيراد القرطاسية وملحقاتها لمكاتبهم وبحدود (٢٠٠٠) دينار ولهم مفاتحة القطاع العام لاستيراد ما يحتاجونه منها لما زاد عن (٢٠٠٠) دينار ولحدود (٨٠٠٠) دينار.

٥.مواقع المشاريع

- عدم إحالة المقاولة بعهدة المقاولين ما لم تتم كافة معاملات استملاك الموقع وتهيئة الجهاز الفني المشرف على المشروع مسبقاً.
- التأكد من صلاحية الموقع وكونه جاهزاً للمباشرة بالعمل عند استلام عطاءات المناقصة وقبل إصدار كتاب الإحالة.
- تحديد مواقع المشاريع قبل المباشرة بتنفيذها وإستحصال موافقة الجهات المعنية منعاً من حصول التجاوزات التي قد تقع على التصاميم الأساسية لتخطيط المدن أو المواقع العسكرية

- علـى الـوزارات ومؤسسـات القطـاع الاشـتراكي عنـد تحديـد مواقـع المشـاريع خـارج حدود أمانـة العاصمة أو البلديات مفاتحـة هيئـة التخطيط الإقليمـي في وزارة التخطيط لاتخاذ القرار المناسب بهذا الخصوص.

وفـي حالـة وجـود خـلاف فـي اختيـار مواقـع المشـاريع فـأن رئـيس مجلـس التخطـيط أو مـن يخولـه هـو الـذي يقـرر (بعـد الوقـوف علـى وجهـات النظـر) القرار النـهائي الواجب التنفيذ.

- إجـراء المسـوحات الهندسـية والفحوصـات المختبريـة اللازمـة للتأكـد مـن صلاحية الموقع.
- علـى دوائـر القطـاع الاشـتراكي عنـد اختيارهـا لمواقـع المشـاريع مراعـاة التصاميم الأساسية للمدن عند تحديدها لتلك المواقع.

٦. فحص التربة

- يعتبـر المختبـر الـذي يعهـد إليـه فحـص التربـة مسـئولا عـن صـحة النتـائج والتقدير الذي يعده وعلى الدوائر النص على هذه المسؤولية صراحة في العقود التي تبرم معهم.
- إلزام المختبر بتعيين مهندس فنـي مؤهل توافق عليه الدائرة المنفذة يتولى مهمــة الأشــراف المباشــر والمســتمر علــى فحوصــات التربــة الحقليــة والمختبرية لا يقل تأهيله العلمي عن درجة بكالوريوس.
- إلـزام المختبـر بالسـماح لمهنـدس الـدائرة الاطـلاع علـى عمليـات الفحـص التي تقوم بها المختبرات ويكون لهذا المهندس صلاحية طلب اخذ نماذج إضافية لا تزيد من ١٠% من النسبة المدونة في المخطط الأصلي.

- للدوائر المنفذة إحالة النماذج الإضافية لفحصها من قبل المختبر المتعاقد معه أو أي مختبر أخر ومقارنة نتائج الفحوصات بغية ضمان التأكد من صحة النتائج.
- لا يجوز إيداع أعمال فحص التربة إلى المقاولين الذين يعهد إليهم تنفيذ الأعمال.
- على الدوائر المنفذة عند الشك في صحة الفحوصات التي يجريها المختبر أن تعهد تطبيق النتائج إلى المختبر المركزي للطرق والجسور وإذا ظهر وجود تفاوت لا يتجاوز نسبته ٢٠% بالمقارنة مع الفحص الأولى تقبل النتائج وبخلاف ذلك تحال إلى لجنة استشارية.

٧. الصلاحيات

- في بداية كل سنة مالية يصدر مجلس التخطيط قرار بالتعليمات والصلاحيات الخاصة بتنفيذ الخطة السنوية.
- للوزير المختص تخويل رؤساء المؤسسات والدوائر التابعة لوزارته وحسب ما يراه مناسباً الصلاحيات الآتية بالإضافة إلى الصلاحيات الأخرى التي يجوز تخويلها بموجب قرار مجلس التخطيط المرقم (١) المتخذ بالجلسة الخاصة المنعقدة بتاريخ ١٩٧٧/١٢/٢٥.

أ. تعيين العمال الفنيين ممن يقتضي تعيينهم لتنفيذ المشاريع والأعمال ضمن المبالغ المرصدة لها ووفقاً لقواعد الخدمة المعمول بها في المنشأة المنفذة للمشروع أو قانون العمل حسب مقتضى الحال.

ب.تمديد مدد العقود والمقاولات وفق الضوابط المحددة بتعليمات تنفيذ ومتابعة مشاريع وأعمال خطط التنمية القومية وبما يتلاءم مع العقد والقانون.

ت.توفير قدر من اللامركزية بتخويل الصلاحيات إلى مد راء المشاريع والمهندسين المقيمين مع ضرورة التقييد بالمؤشرات والضوابط والتعليمات الخاصة بتنفيذ الخطة السنوية.

٨.التعاقد مع المقاولين

- الالتزام بتطبيق الشروط العامة لمقاولات أعمال الهندسة المدنية في جميع مقاولات أعمال الهندسة المدنية.
- مراعاة ضمان حقوق الجانب العراقي في العقود التي تبرم مع الشركات الأجنبية استناداً إلى الاتفاقيات الموقعة مع الدول الأخرى أو القروض الممنوحة من الدول المذكورة لتمويل المشاريع.
- للوزير المختص استثناء عقود التجهيز التي تتم عن طريق المراسلات بموجب كتب الاعتماد تفتح لصالح المجهز من شروط الإعلان والتأمينات والغرامات التأخيرية وتتحمل الجهة المنفذة رسم الطابع إن لم تكن معفاة منه باستثناء عقود التجهيز التي تتضمن قيام المجهز بنصب المعدات والأجهزة المتعاقد عليها.
- التأكد من أن عقود التجهيز مع الشركات الأجنبية مستوفية للشروط العامة الواجب مراعاتها من قبل الجانب العراقي بموجب اتفاقيات التعاون الاقتصادي والفني المعقودة مع الدول الصديقة.

- عدم إعفاء المقاولين من رسوم أجازات البناء ألا إذا وجد نص صريح بذلك في شرط المقاولة.
- عدم قبول خطابات الضمان غير الصادرة من مصرف عراقي معتمد وملاحظة النص على ذلك في العقود.
- تقييد المقاولين بشرط التأمين على المقاولة قبل المباشرة بالعمل.
- عدم جواز إتباع أسلوب الكلفة + الربح في تنفيذ مقاولات أعمال الخطة سواء مع الشركات الأجنبية أو العراقية أو شركات القطاع الاشتراكي.
- تجنب تضمين عقود المقاولات الإنشائية وعقود الخدمات الهندسية بشرط يلزم الدائرة بتسديد ثمن تلك العقود عن طريق قيامها بفتح الإعتمادات المستندية لصالح المقاولين سواء أكانت تلك الإعتمادات بسيطة أم مثبتة وسواء تحمل المقاول نفقات فتح الإعتمادات أم لم يتحملها.

٩. الإستملاكات

- إيقاف استملاك العقارات مرحلياً إلى أشعار أخر وخاصة ما يؤدي منها إلى هدم الدور لفتح الطرق أو تعريض شوارع أو إنشاء مؤسسات حكومية عدا ما يستثنى من قبل الهيئة التوجيهية لمجلس التخطيط.
- عدم شمول الأراضي الخالية من الأبنية بقرار إيقاف الأستملاك.
- تستحصل الجهة المستملكة والمستملكة أحكام الأستملاك فيها الدرجة القطعية من تاريخ إيداع بدل الأستملاك لدى المحكمة ولغاية تخليتها من شاغليها المستأجرين وتقيد تلك البدلات إيراد للخطة ، أما بالنسبة للدور

المشغولة من مالكيها فستحصل منهم بدلات الإيجار التي يتم تقديرها من لجنة خاصة يشترك فيها المالك أو من يمثله وذلك للفترة اللاحقة لفترة الإمهال البالغة ثلاثة أشهر. (مراجعة التعليمات بخصوص تسهيل تنفيذ قرار إيقاف الأستملاك قرار الهيئة التوجيهية رقم الجلسة ١ رقم القرار ٩ في ١٩٧٦/١/٣).

١٠.الضرائب والرسوم

- قيام الجهة المتعاقدة بدفع ما يتحقق على المجهزين غير المقيمين من ضريبة الدخل ورسوم كمركية تفرض على ما يستوردونه من مكائن ومعدات ومواد التي تدخل في تكوين العمل على أن يتحمل المقاولون الرسوم الكمركية المفروضة على ما يستوردونه من مكائن وعدد وآلات تستخدم في إنجاز العمل.
- قيام الجهة المتعاقدة بدفع ما يتحقق على المجهزين غير المقيمين من ضريبة الدخل من أعمال النصب والتشغيل للمكائن والمعدات وآلات المذكورة.
- إخضاع أرباح المقاولين العراقيين منهم والأجانب لضريبة الدخل على أن تجري احتساب أرباح المقاولة على أساس تحديد نسبة معينة ثابتة من مبلغ المقاولة تعتبر بحكم القانون ربحاً صافياً يخضع للضريبة.
- مراعاة عدم إعفاء المقاولين من رسوم إجازات البناء إلا إذا وجد نص صريح بذلك في شروط المقاولة.

التنظيم المحاسبي

- **السجلات والكشوفات**

أ. ملاحظة مسك سجل فرعي للمشاريع المنفذة على حساب الخطة يؤمن تبويب مصروفات الخطة وفقاً للحسابات الرئيسية التي تظهر في الدليل المحاسبي المعتمد في المنشأة المستفيدة من المشروع على أن يتم في نهاية السنة مطابقة مجموع أرصدة مدة الحسابات المستخرجة من واقع السجل الفرعي من مجموع المصروفات النهائية المحتسبة على تخصيصات كل مشروع وتحليل تم صرفه بصورة نهائية على مشاريع الخطة التي لم ينتهي العمل بها وذلك من تاريخ المباشرة بالمشروع ولغاية تاريخ اعتماد السجل المذكور.

ب. التأكد من قيام الجهة المنفذة **من مسك السجلات التالية:-**

١. سجل اليومية العامة.
٢. سجل أستاذ المصروفات النهائية والإيرادات النهائية.
٣. سجل أستاذ السلف والأمانات.
٤. سجل التوحيد.
٥. سجل أستاذ المقاولات.

- **توثيق أعيان الخطة المنقولة**

أ. التأكد من التزام الدوائر المنفذة بأسس توثيق أعيان الخطة ومسك سجلات نوعية بموجب النموذج المعتمد من قبل وزارة التخطيط.

ب.   التأكد من تقيد كل دائرة بالتعليمات الخاصة بطريقة تنظيم سجلات الأساس كل حسب النموذج المخصص لوزارته.

ت.التأكد من تقدير قيمة كل عين تعذر الوقوف أو معرفة ثمن الشراء لأي سبب كان.

- **الغرامات التأخيرية**

التأكد من قيد مبالغ الغرامات التأخيرية عند استقطاعها من ذر عات العمل في حساب خاص يفتح ضمن مجموعة حسابات الأمانات بإسم أمانات الغرامات التأخيرية على أن يتم تصفية هذا الحساب عند تسديد الحساب النهائي للمقاولين وفق القرار النهائي الذي يتخذ بشأن الغرامة وذلك إما بقيده إيرادا نهائياً للحساب المختص في جداول الإيراد أو إعادته كل أو جزء من الحساب الموقوف.

- **مصروفات الخطة السنوية**

أ. التأكد من تنظيم جدول شهري موحد بمصروفات الدائرة المعنية وحسب الأسلوب المحدد بهذه التعليمات.

ب.التأكد من إرسال تلك الجداول خلال الأسبوعين الأولين من الشهر التالي للشهر الذي يقع فيه الصرف إلى وزارة التخطيط.

ت.عدم درج أي من المبالغ التي تصرف كسلف وأمانات في الفصول والمواد بالجدول المذكور بل يعتمد على تنظيم جداول مستقلة بها.

- **قفل الحسابات الختامية**

أ. التأكد من إيداع الرصيد النقدي في الحساب الجاري للوحدة لدى المصرف قبل نهاية السنة المالية.

ب. تصفية جميع السلف المستديمة المؤقتة واعادة المبالغ غير المستعملة في السلف قبل نهاية السنة المالية.

ت. التأكد من صحة ودقة مطابقة الرصيد النقدي لدى المصرف كما في ٣١/كانون الأول من كل سنة من سجلات الوحدة وبموجب شهادة كشف الموجود النقدي في المصرف بغية اعتماده في إجراء القيد اللازم بالسبة الجديدة كرصيد نقدي مدور.

ث. التأكد من عدم إجراء أي معاملة تتطلب عملية دفع أو قبض خلال فترة الحسابات الختامية(كانون الثاني).

ج. التأكد من قيام المنشأة بإعداد ميزان المراجعة للشهر المحاسبي الثالث عشر (كانون الثاني) وفق نفس الطريقة الاعتيادية.

ح. التأكد من قيام الوحدة الحسابية بأدراج المعلومات اللازمة وفق التعليمات في سجل التوحيد بعد إصدار الميزان النهائي.

خ. التأكد من قيام الوحدة الحسابية بإرسال جداول تحليلة بالأرصدة الموقوفة سلف وأمانات على مستوى الأسماء إلى دائرة المحاسبة في وزارة المالية مع الجداول الحسابية المرسلة.

- **أسس احتساب المبالغ المصروفة لتنفيذ مشاريع خطة التنمية القومية**

أ. التأكد من قيد المبالغ المدفوعة مقدماً إلى المقاولين استناداً إلى العقود المبرمة معهم مصرفاً نهائياً في الحسابات وقت الدفع وحسب الشروط الواجب توفرها طبق التعليمات ومصطلحات وزارة المالية.

ب. التأكد من تسجيل مبالغ ذراعات العمل المنجز مصرفاً نهائياً على الحساب الخاص بالمشروع عند الدفع بالنسبة لكل ذرعه.

ت. التأكد من اعتبار الذر عات المقدمة للصرف خلال فترة الحسابات الختامية مصرفاً على المشروع حتى لو لم تصرف باستخدام حساب وسيط حسب التعليمات.

ث. في حالة وجود مواد مجهزة بموجب عقد مقاولة وكون تلك المواد وصلت قبل ١٢/٣١ من السنة ولم يتم إجراء اللازم للاستلام والفحص وطبيعة المواد تلك غير قابلة للجرد واستناداً إلى شهادة المهندس يتم اعتبار المواد المذكورة مصرفاً نهائياً على الفصل والمادة مع إبقاء المبلغ علق في حساب وسيط لحين إتمام الإجراءات الأصولية.

ج. التأكد من قيام الوحدة الحسابية بتثبيت جميع المبالغ المصروفة على مشروع معين من قبل لجان التنفيذ المباشر مصرفا على المشروع مع التأكد من عدم إدخال المبالغ المصروفة على شكل سلف ضمن المبلغ المذكور بل اعتبارها سلفة بذمة المستلف.

ح. تقييد المبالغ المصروفة لاعتماد معين على شكل تأمينات أو المبالغ المدفوعة للمجهزين لقاء تقديم مستندات سلفة لحساب الاعتماد لحين وصول البضاعة.

خ. تقيد المبالغ المحسوبة على الإعتمادات مصرفاً نهائياً عند وصول المواد والمعدات المجهزة بموجب الاعتماد موقع العمل وحصول تأييد المهندس المقيم أو أية جهة فنية أخرى بشرط وجود شهادة فحص صادرة من شخص ثالث موثقة مع مستندات الشحن.

د. إذا تم السحب على الاعتماد المعين في سنة معينة وعدم حصول الاستشهاد والتأييد المذكور في (ز) أعلاه خلال نفس السنة وفترة الحسابات الختامية لتلك السنة فيتم اعتبار المبلغ المحسوب مصرفاً للفصل والمادة مع إبقاء المبلغ في حساب وسيط لحين حصول التأييد وحسب التعليمات.

١١. قواعد الدفع والتسليف على المكائن والمعدات ، المواد ، السلف الخاصة

- **يجري التسليف على المكائن والمعدات المستخدمة في إنجاز العمل وفق القواعد التالية :-**

أ. أن تكون كمية ونوعية المكائن والمعدات ضرورية لإنجاز العمل وثبوت ملكية المقاول لها.

ب. أن يتم تقدير أثمان المكائن والمعدات من قبل لجنة من المهندس المقيم وممثل عن رب العمل والمقاول.

ت. لا يجوز أن يزيد مجموع السلف على ٢٠% من مبلغ الإحالة بضمنه الاحتياطي.

ث. لا يجوز التسليف بعد مرور ثلثي مدة المقاولة.

ج. لا يجوز التسليف على الأدوات الاحتياطية والأبنية المؤقتة.

يجري التسليف وفق النسب التالية :-

٥٠% من القيمة التقديرية للمكائن المطروحة في ساحة العمل لقاء خطاب ضمان أو رهنها حيا زيا بعقد مصدق من كاتب العدل بعد التأمين عليها.

١٠% من قيمتها عند فتح الاعتماد

٢٥% من قيمتها عند وصولها العراق وتسليم مستندات الشحن.

١٥% من قيمتها عند وصولها موقع العمل.

- تسترد السلفة بأقساط متساوية من المبالغ المستحقة للمقاول حسب الذر عات الشهرية من تاريخ ثاني ذرعه تلي تاريخ التسليف وإذا زاد القسط عن مبلغ الذرعة يسترد الفرق مع القسط التالي من الذر عات التالية على أن تسترد السلفة في أو قبل انتهاء مدة المقاولة.
- يجري التسليف على المواد والمكائن والمعدات التي تدخل ضمن العمل **وفق ما يلي :-**

أ. أن تكون كمية هذه المواد والمكائن والمعدات ضرورية للعمل ونوعيتها وفقاً لمواصفات المقاولة بتأييد المهندس لمقيم.

ب. أن تكون قيمتها وفقا لقوائم المجهز مضافاً إليها الرسوم الكمركية والمصاريف الأخرى على أن لا تتجاوز السعر المدرج في المقاولة.

ت.أن يقدم خطاب ضمان بمبلغ يعادل مبلغ السلفة ويطلق عند وصول المواد والمعدات الى موقع العمل بتأييد المهندس المقيم.

ث.يجري التسليف على المطروح منها في ساحة العمل بنسبة ٧٥% من قيمتها وبدون تقديم خطاب ضمان.

ج. يجري التسليف على المستورد منها بنسبة ٧٥% **تدفع على الوجه التالي:-**

١٥% من قيمتها عند فتح الاعتماد

٣٥% من قيمتها عند وصولها إلى العراق وتسلم أوراق الثمن.

٢٥% من قيمتها عند وصولها إلى موقع العمل.

- يمنح المقاول سلفة بنسبة ٧٥% من قيمة المكائن والمعدات وفقاً للقوائم المجهزة المؤيدة من المؤسسة التي تقوم بالاستيراد أو حسب سعر المقاولة أيهما اقل.
- للوزير المختص تحديد شروط الدفع والتسليف بنسب مغايرة لما جاء أعلاه.
- تعفى أجهزة القطاع الاشتراكي المتخصصة من شرط تقديم الضمان.
- عدم إقرار مبدأ التسليف على السيارات المستخدمة في المشروع عدا الإنتاجية منها **مع مراعاة ما يلي** :-

أ. تكون السيارات الإنتاجية مخصصة للعمل المتعاقد عليه.

ب. أن تقضي طبيعة العمل استخدام مثل هذا النوع من السيارات.

ت. عدم التسليف على سيارات نقل الأشخاص كالصالون والباص.

١٢. التأمينات والاستقطاعات النقدية

- لا تقبل التأمينات إلا إذا كانت على شكل مبالغ نقدية أو كفالات مصرفية أو صكوك مصدقة صادرة من مصرف عراقي أو سندات القرض التي تصدرها الحكومة العراقية.
- تحدد التأمينات الأولية بمبلغ مقطوع يتراوح بين ٢-٥% من الكلفة التخمينية للمشروع ولا يجوز تحديدها بنسبة مئوية من مبلغ العطاء.
- تحدد التأمينات النهائية **وفق النسب التالية من مبلغ الإحالة بضمنه المبلغ الاحتياطي** :-

٨% عن النصف مليون الأول.

٦% عن النصف الثاني

٥% عن المليون الثاني.

٤% عن المليون الثالث فأكثر.

للوزارات تحديد التأمينات النهائية لأعمال المقاولات التي تحال للتنفيذ خارج حدود أمانة العاصمة والتي لا تزيد كلفتها على (٢٥٠٠٠٠) دينار بنسبة لا تقل عن ٤% وتعفى أجهزة القطاع الاشتراكي من تقديم التأمينات الأولية والنهائية.

- تحدد نسبة الاستقطاعات النقدية بـ (١٠%) من مبلغ الذرعة الشهرية بشرط أن لا يتجاوز مجموعها ٥% من مجموع مبلغ الإحالة بضمنه الاحتياطي.
- تطلق نصف التأمينات النهائية والاستقطاعات النقدية عند بدء فترة الصيانة شريطة أن يكون العمل قد أنجز وفق الشروط والمواصفات.

- تطلق التأمينات بأكملها عند صدور شهادة الصيانة وتطلق الاستقطاعات النقدية بأكملها عند تنفيذ المقاول لجميع التزاماته.
- في حالة إصدار شهادة الاستلام الأولى لجزء من العمل يمكن الاستفادة منه كاملاً يتم إطلاق ما يتناسب وكلفة ذلك الجزء من نصف الاستقطاعات النقدية.

١٣. المخصصات الخاصة والمكافآت المحتسبة على خطة التنمية القومية

- احتساب مصاريف إيفاد الموظفين لأغراض الخطة الاقتصادية على تخصيصات المشروع الذي يوفدون من اجله بغض النظر عن وجود تسلسل خاص بذلك في المنهاج الاستثماري .
- القواعد الخاصة بمنح المخصصات :-

أ. تمنح المخصصات للموظفين والمستخدمين والإجراء الذين يعملون على مشاريع خطة التنمية حصراً سواء كان عملهم مستمر في المشروع أو الدائرة التي تشرف على التنفيذ وسواء كانت رواتبهم محسوبة على الميزانية الاعتيادية أو تخصيصات الخطة ويستمر في صرفها دون حاجة لإصدار أمر تجديد ها ما لم يتقرر قطعها أو إيقافها .

ب.تمنح المخصصات بأمر من الوزير المختص عند توفير أحد **الحالات التالية** :-

- القيام بأعمال إضافية بعد أوقات الدوام الرسمي.

- القيام بإعداد دراسات أو بحوث تخدم أهداف التنمية حسب تقدير الوزير المختص.
- القيام بأعمال ذات طبيعة تعرض القائم بها للمخاطر أو تتطلب مجهودا خاصا يختلف بطبيعته عن المجهود المعتاد حسب تقدير الوزير المختص.

ت. جتحسب المخصصات الخاصة على تخصيصات المشروع الذي يعمل فيه من منحت له المخصصات أو على التبويب الوارد في المنهاج الاستثماري ويراعي على الدوام **أن يتضمن الأمر الصادر بمنح المخصصات ما يلي :-**

(الاسم الكامل ، عنوان الوظيفة ، نسبه المخصصات ، اسم المشروع ، المادة والفصل الذي ستسحب علية مخصصات).

ث. يستحق الموفد لأغراض (الإيفاد بمهام رسمية داخل العراق وخارجه والمشاركة في الحلقات العلمية والدورات التدريبية أو الدراسية أو إلقاء المحاضرات والاطلاع والمشاهدة أو المشاركة في المؤتمرات الإقليمية والدولية) المخصصات المحتسبة على خطة التنمية القومية خلال الستين يوما الأولى من التحاقه بالإيفاد على أن ينص في أمر الإيفاد طبيعته ومدته ونوع المخصصات التي يستحقها الموفد.

ج. عدم قطع المخصصات المحتسبة لخطة التنمية القومية في حالة إجازتي الحمل والولادة والإجازة المرضية براتب تام والالتحاق بخدمة الاحتياط.

ح. تقطع المخصصات **في الحالات التالية :-**

- الإجازات الاعتيادية.
- الإجازات المرضية بنصف راتب أو بدونه.
- الإيفاد لأغراض الدراسة والسفر لزمالة أو إجازة دراسية.

• تخويل الوزارات المنفذة الصلاحيات اللازمة لمنح الجوائز والمكافئات للمهندسين المشرفين على تنفيذ المشاريع عند إنجازها ضمن المواصفات والمدة المقررة تشجيعاً لجهودهم.

• تراعى التعليمات الخاصة بتعيين ذوي المهارات الحرفية وتحديد درجاتهم وترفيعهم.

١٤.الغرامات التأخيرية

• تحدد الغرامات التأخيرية من قبل الدائرة المنفذة على أن لا تتجاوز نسبة ١٠% من كلفة المقاولة الكلية وللدائرة قبل بلوغ هذا الحد اتخاذ الإجراءات الكفيلة للإسراع في إنجاز المشروع بما في ذلك تشكيل لجنة يمثل فيها المقاول للصرف على الأعمال المتبقية.

• إن سحب العمل يوقف شرط الغرامات التأخيرية وعلى الجهات المنفذة تقديم القضايا الخاصة بذلك إلى الهيئة التوجيهية مع توصياتها المحددة بشأنها ليتسنى للهيئة دراسة كل قضية بمفردها واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

• تخويل الوزارات المنفذة صلاحية النظر في فرض الغرامات التأخيرية أو الإعفاء منها عند سحب العمل من المقاولين بحسب كل ظروف ووقائع كل قضية ووفقاً لتقديرها.

- النص في العقود على مقدار الغرامة التأخيرية واعتبار مبلغها مستحق الأداء لمجرد وقوع التأخير ويستقطع من المبالغ المستحقة للمقاول أو المجهز وقيدها ديناً بذمته دون الحاجة إلى إنذار واتخاذ أي إجراء قانوني.
- تستحصل الموافقات الأصولية للإعفاء من الغرامات التأخيرية إذا ثبت أن التأخير نشأ عن سبب خارج إرادة المقاول أو المجهز.
- تأجيل استقطاع الغرامات التأخيرية لصلاحية الوزير المختص.
- يتضمن قرار الوزير المختص الموافقة على إعادة مبالغ الغرامات المستقطعة بالمقدار والحدود والشروط التي يتضمنها قرار التأجيل.
- التأكيد على الاستمرار برفض الغرامات التأخيرية على الاستشاريين الذين يتأخرون في تنفيذ التزاماتهم العقدية واستقطاع هذه الغرامات من الدفعات التي ستستحق لهم.
- إن الإعفاء من الغرامات التأخيرية هي من صلاحية مجلس التخطيط.
- في خالة خلو عقد المقاولة من سقف أعلى للغرامات التأخيرية فانه يتعين على الدوائر المنفذة الاستمرار في فرض الغرامة المحددة في العقد دون التقيد بالنسبة الواردة في الفقرة (١٥-١).

١٥.أسس استخدام غير العراقيين

- الاطلاع على الاستمارة المعدة من قبل وزارة المالية لأغراض استخدام الأجانب.
- يجوز منح الخبير سلفة راتب شهر واحد عند بداية استخدامه تسدد خلال ستة أشهر.

- مراعاة الحاجة الفعلية عند استخدام غير العراقيين بعد التأكد من عدم وجود العراقي الذي يحمل المؤهلات المطلوبة.
- يجب ذكر محمل العمل والواجبات المسندة إلى غير العراقيين والرد فاء من العراقيين الذين يعملون معهم في الأمر الإداري للتعيين.
- حصر الموافقة على استخدام غير العراقيين بالوزير المختص شخصيا ومراعاة حدود صلاحيات التعاقد المخولة من الوزير المختص للدوائر ذات العلاقة ويمنع استخدام العرب والأجانب في بيوت أعضاء مجلس قيادة الثورة وبيوت ضباط القوات المسلحة وجهاز المخابرات ومديريتي الآمن العام والاستخبارات العسكرية.
- يجري تحديد الراتب **وفق الأسس التالية** :-

أ. يطبق جدول الرواتب والدرجات ومخصصات السكن والبروتوكول العراقي المصري الموقع بتاريخ ١٩٧٣/١/٢ على مواطني الأقطار العربية التي ليس لها اتفاقيات ثنائية.

ب. تطبق الاتفاقيات الثنائية والبروتوكولات المبرمة مع الدول غير العربية على مواطني تلك الدول.

ت. تراعى مؤهلات وخبرات الشخص المطلوب استخدامه حسب تقدير الوزير المختص أو رئيس المؤسسة من مواطني الدول غير العربية التي ليس لها اتفاقيات ثنائية.

- يتم التعاقد كقاعدة عامة على أساس السنة (إلا إذا وجدت مبررات بخلاف ذلك) ويجوز تمديد العقد السنوي على أن لا يزيد مجموع التمديد على ثلاث سنوات إلا في حالات الضرورة القصوى.

- لا يجوز لغير العراقي التعاقد مع إحدى الجهات الرسمية أو شبه الرسمية أو مؤسسات ومصالح وشركات القطاع الاشتراكي بأية صيغة لدى أية جهة أخرى حكومية إلا بعد موافقة دائرته السابقة.

١٦. تغير الأعمال والأعمال الإضافية

- يحصر تغير الأعمال المتعاقد عليها أو إضافة أعمال في أضيق نطاق ممكن **وعند تحقيق إحدى الحالات التالية :-**

أ. إذا كان عدم التغير أو الإضافة من شانه أن يسبب تأخيرا في العمل أو ضررا كبيرا به من الناحية الاقتصادية والفنية.

ب. إذا كان عدم التغير آو الإضافة يؤدي إلى عدم إمكان الاستفادة من أعمال المقاولة على الوجه المطلوب.

ت. إذا كان التغير يؤدي إلى توفير مبالغ كبيرة مع الآخذ بنظر الاعتبار الأضرار المترتبة على التأخير المحتمل بسبب مثل هذا التغير.

ث. إذا لم يترتب على التغير أو الإضافة تبديل أساسي في الخدمات أو السعة الإنتاجية المقررة للعمل أو المشروع.

ج. يتعين البت في جميع المخابرات المتعلقة بأوامر التغير ولإعمال إضافية خلال مدة لا تتجاوز أسبوعين.

- لا يباشر بتنفيذ أي عمل إضافي أو تغيير عمل إلا بموجب أمر تحريري يضيفه المهندس المسئول عن تنفيذ العمل وحسب ما سيذكر لاحقا.
- على المهندس المسئول عن تنفيذ العمل أن يحدد التغييرات والإضافات المطلوب إجرائها في وقت مبكر لا يؤثر على سير العمل.

- علـى الجهـة المعنيـة أن تصـدر قرارهـا بشـان الأعمـال الإضـافية أو التغييرات خلال مدة لا تتجاوز أسبوعين من تاريخ وصول المعاملة وعلى المهندس المسئول تبليغ المقاول بهذا القرار فورا و استحصـال الموافقات المذكورة لاحقا.
- إلـزام الجهـات المنفـذة باسـتخدام مبـالغ الاحتيـاط للأمـور غيـر المنظـورة حصـرا كالزيـادة فـي كميـات المقاولـة بموجـب تنفيذ الخـرائط عنـد احتسـاب الذرعـة النهائيـة أو دفـع التعويضـات للمقـاولين يموجـب عقـد المقاولـة أو الزيادة الناجمة عن التغير في أسعار صرف العملات.
- في حالة ظهور الحاجة إلى أحداث تغيير في حجم العمل أو المشروع أو تغييـر طبيعتـه أو مكوناتـه أو إضـافة فقـرات جديـدة بموجـب أمـر مـا بمـا يؤدي إلـى زيادة فـي كلفة المقاولـة فانـه ينبغي علـى الجهة المنفذة عرض الأمر على الهيئة للتوجيه للبت فيه قبل إجراء التغيير.
- تدرس الهيئة القطاعية طلب الجهة المنفذة لغرض تحديد طبيعته وما إذا كان يدخل ضمن مفهوم زيادة مبلغ الاحتياط أو مبلغ المقاولة.
- تخويل الهيئـة التوجيهيـة صـلاحية زيـادة مبلـغ المقاولـة ضـمن الكلفـة الكليـة للمشروع أو العمل.
- يجري تسعير الأعمال الإضافية والتغييرات وفق القواعد المنصوص عليها فـي عقـود المقاولات الخاصـة بهـا وفـي حالـة عدم وجود مثل هذه القواعد **فيتبع في التسعير القواعد التالية :-**

فيما يتعلق بأعمال التغير لجزء من فقرة تتخذ أسعار المقاولة للفقرات الأصلية للمطلوب تغييرها أساسا للتسعير على أن يطرح أو يضاف إليها فرق كلفة المواد والعمل.

أ. فيما يتعلق بالزيادات التي تطرأ على كميات فقرات المقاولة تطبق عليها أسعار تلك الفقرات لحد ٢٠% من الكمية الواردة إزاءها على أن يتم الاتفاق على سعر جديد لما يتجاوز النسبة المذكورة.

ب. إذا طرأ تخفيض على كميات فقرات بنسبة تتجاوز ٢٠ % من الكميات الواردة إزاءها فينبغي عندئذ تعويض المقاول عما فاته من ربح متوقع نتيجة التخفيض الذي يتجاوز النسبة المذكورة وفي الحالة التي يؤدي التخفيض إلى تفادي المقاول لخسارة متوقعة فيجب مراعاة نفس المبدأ لمصلحة رب العمل.

ت. في حالة تغير فقرة أو فقرات من العمل يجري احتساب سعر الفقرة البديلة على أساس الكلفة الحقيقية مع الأخذ بنظر الاعتبار ربح أو خسارة المقاول عن كل فقرة تقرر تغييرها.

ث. في حالة إضافة فقرات جديدة لا توجد لها فقرات مشابهة أو مقاربة في المقاولة تتخذ أسعار السوق السائدة أساسا للتسعير مضاف إليها المصاريف الإدارية والأرباح.

ج. يتم تسعير الفقرات الجديدة خلال مدة لا تتجاوز (٣٠) يوما اعتبارا من صدور الأمر بالتنفيذ.

- ترسل نسخة من أوامر التغير والأعمال الإضافية إلي وزارة التخطيط حال صدورها.
- في الحالات التي تتطلب فيها تحديد مدة المقاولة بسبب الأعمال الإضافية أو أوامر التغير فيجب مراعاة ما يلي إلا إذا نصت شروط المقاولة **على خلاف ذلك** :-

أ. تناسب مدة العمل الإضافي مع مدة المقاولة الأصلية بالنسبة لحجم وطبيعة العمل.

ب. أن لا تكون مدة التحديد متداخلة مع المدد الأخرى الممنوحة إلى المقاول.

ت. عدم إعطاء أية مدة إضافية عن أعمال التغير إذا تم تبليغ المقاول بتنفيذها دون أن يؤثر ذلك على المقاولة وإلا فللمقاول أن يقدم طلبا للتمديد خلال مدة شهر من تاريخ تبليغه بأمر التغير موضحا أسباب التمديد ومدته.

ث. يستحق المقاول تمديد مدة المقاولة إذا حصلت زيادة في كميات فقرات المقاولة نتيجة تطبيق الخرائط المرفقة بها.

- على الجهة المعنية إصدار قرارها بشان التمديد خلال مدة لا تتجاوز الأسبوعين من تاريخ المعاملة وعلى المهندس تبليغ المقاول فورا.
- ترسل نسخة من قرارات التمديد إلى وزارة التخطيط .
- عدم إيقاف الأعمال أو تغييرها إلا بعد اطلاع الجهة المصممة أصلا للمشروع والجهة المخولة بذلك.

١٧. التعليمات الخاصة بالديون المترتبة بذمة المقاولين العاجزين

إن سحب العمل من المقاول لعدم تنفيذه العمل في موعده المقرر يكون **لأسباب تعود إليه وهذا يعني :-**

أ. إصدار الجهة المنفذة أمر بسحب العمل من المقاول وليس مجرد تأليف لجنة لإكمال العمل يمثل فيه المقاول أو تأليف لجنة للصرف عليه.

ب. أن يكون سحب العمل قد حصل بسبب عجز المقاول في إكمال العمل في موعده المقرر .

ت. أن تكون أسباب عدم إكمال المقاول للعمل في موعده المقرر تعود إليه وليس إلى جهة أخرى أو لصاحب العمل أو لأسباب خارجة عن إرادته.

- أن يحصل تأخير غير مبرر من قبل الجهة المنفذة في إكمال العمل أمانة أو تعهدا ، ويقصد بالتأخير غير المبرر هنا هو تأخر الجهة المنفذة في اتخاذ الإجراءات اللازمة بتشكيل لجنة الأمانة أو إحالة العمل المتبقي تعهدا بعهدة مقاول أخر وكذلك تأخر لجنة الأمانة أو المقاول الثاني في إكمال الأعمال المتبقية خلال مدة معقولة.
- حصول زيادة في مواد الأسعار الإنشائية أو المحروقات أو أجور الأيدي العاملة خلال فترة التأخير.
- ويتم احتساب فترة التأخير غير المبررة **كما يلي :-**

أ. تحدد الفترة ما بين التاريخ الذي كان يفترض فيه تشكيل لجنة الأمانة ، أو إحالة العمل المتبقي تعهدا بعهدة مقاول أخر والتاريخ الذي شكلت فيه لجنة الأمانة أو إحالة العمل تعهدا بعهدة مقاول آخر.

ب. تحدد الفترة مابين التاريخ الذي كان يفترض فيه إنجاز الأعمال المتبقية من قبل لجنة الأمانة أو المقاول الثاني وتاريخ الإنجاز الفعلي لها.

ت. تجمع الفقرتين أعلاه ويطرح منها فترة التأخير في إكمال الأعمال لدى المقاول الأصلي قبل سحب العمل منه.

- يتم تعويض المقاول بعد احتساب فترة التأخير غير المبررة عن الزيادة الحاصلة خلا تلك الفترة في أسعار المواد الإنشائية والمحروقات والأيدي العاملة **حسب الأسس التالية** :-

أ. يسري مبدأ تعويض على المواد الإنشائية (السمنت ، الحديد ، الطابوق) وعلى المحروقات بجميع أنواعها حسب الأسعار الرسمية وأجور الأيدي العاملة وحسب الزيادات الرسمية بالنسبة للحد الأدنى للأجور الرسمية.

ب. تطبيق أحكام قرار مجلس التخطيط رقم (٥) جلسة (٥) لسنة ١٩٧٤ في كل ما لم يرد حكم بشأنه في هذه التعليمات .

- يتعهد المقاول الذي يعوض بعدم المطالبة بأية تعويضات أخرى سواء أكانت أمام الجهات المنفذة آم أمام المحاكم .
- تسري هذه التعليمات على المقاولات التي لم تجري تسوية حساباتها النهائية عند صدور تصميم رئاسة ديوان رئاسة الجمهورية.

١٨ .سحب العمل من المقاول

- إذا تم سحب العمل من المقاول على الجهة المنفذة اتخاذ الإجراءات **التالية** :-

أ. الطلب من المصارف تحويل مبالغ كفالات التي قدمها المقاول لضمان حسن تنفيذ التزاماته.

ب.تبليغ المقاول بسحب العمل وإكماله على حسابه أمانة أو تعهدا.
ت.السيطرة على المكائن والمواد المطروحة في موقع العمل ومنع المقاول من نقلها أو التصرف بها.
ث.الطلب من المقاول الحضور أو إرسال ممثل عنه لإقرار الكشف المنظم بالموجودات وإذا لم يحضر أو يرسل من يمثله فيجري إعداد محضر الكشف بغيابه.
ج. إجراء ذرعه الأعمال المنجزة والمواد المطروحة في ساحة العمل.

- تخويل الوزارات المنفذة صلاحية تسليم المقاول الذي يتلقى سحب العمل منه وإكماله على حسابه المكائن والمعدات العائدة له والمستخدمة في موقع العمل وذلك بعد إكمال الأعمال وبعد قيام المقاول بتقديم خطاب ضمان غير مشروط بمبلغ يعادل قيمة المكائن وقت تسليمها إليه على أن يبقى خطاب الضمان نافذ المفعول لحين تسوية الحساب النهائي للمقاول واستيفاء حقوق الخزينة.

١٩.تسوية ديون المقاولين المتوفين

- **التأكد من الأمور التالية عند استمرار مكتب المقاول بالعمل :-**

أ. أن يكون للمقاول التوفي مكتب فني وإداري له القدرة على الاستمرار في تنفيذ الأعمال.
ب.رغبة جميع الورثة وموافقتهم على إكمال الأعمال التي كانت بعهدة مورثهم.
ت.ليس لصفات المقاول الشخصية دور فعال في تنفيذ الأعمال بحيث يكون غيابه عن موقع العمل مؤثر في جودة التنفيذ وسرعته وان أي شخص أخر لا يمكن أن يحل محله.

- **وضع اليد على مكائن ومعدات المقاول وتصفية حسابات المقاولة .**

أ. على الجهة المنفذة الإسراع في تدقيق الحسابات النهائية للمقاولة وتحديد ما للمقاول وما عليه من حقوق والتزامات وفقا لأحكام المقاولة ولا يجوز أي تأخير أو تلكؤ في إجراء هذا التدقيق.

ب. على الجهة المنفذة تسليم المقاول الذي يتقرر سحب العمل منه وإكماله على حساب المكائن والمعدات العائدة له والمستخدمة في موقع العمل وذلك بعد إكمال الأعمال وبعد قيام المقاول أو ورثته برهن تلك المكائن والمعدات بمبلغ يعادل قيمتها وقت تسليمها إلى ورثة المقاول وتعتبر يد الورثة بمثابة بدل العدل المنصوص عليها في القانون وذلك لحين تسوية الحساب النهائي للمقاول واستيفاء حقوق الخزينة.

- **طلبات التعويض عن زيادة الأسعار**

أ. لا يجوز منح أي زيادة في أسعار المقاولات إلا في الحدود والشروط المبينة في قرار مجلس التخطيط المرقم (٥) في ١٩٧٤/٥/٢٨ .

ب. لا يجوز قبوا مبدأ التعويض في تصاعد الأسعار إلا في حالات خاصة وبموافقة مسبقة من مجلس التخطيط أو رئيس مجلس التخطيط.

ت. لمجلس التخطيط أو رئيسه في الحالات المستعجلة أن يأمر بتشكيل لجنة أو لجان للنظر في طلبات التعويض التي يتقدم بها ورثة المقاول وعلى تلك اللجنة أو اللجان دراسة وقائع وظروف كل قضية ورفع مقترحاتها إلى مجلس التخطيط.

٢٠. القواعد والأسس الخاص بتوكيل المحامين على دعاوى الخطة

- **تكون الأتعاب كما يلي :-**

أ. ٧% من المبلغ المدعى به إلى حد ١٠٠٠٠ دينار .

ب. ٥% من المبلغ المدعى عما زاد عن ١٠٠٠٠ الأولى – ٢٠٠٠٠ .

ت. ٢% عما زاد عن ٢٠٠٠٠ – ٤٠٠٠٠ .

ث. ١% عما زاد عن ٤٠٠٠٠ – ١٠٠٠٠٠ .

ج. يضاف مبلغ ٢٠٠ دينار عن كل مبلغ ١٠٠٠٠٠ دينار بعد المائة ألف الأولى لحد ٥٠٠٠٠٠ دينار.

ح. يضاف مبلغ ١٠٠ دينار عن كل مبلغ ١٠٠٠٠٠ دينار بعد الخمسمائة ألف فأكثر.

خ. تكون أتعاب الدعاوى الإستهلاكية بما لا يزيد عن ١٥٠ دينار.

- يتم توكيل المحامين عن طريق لجنة توزيع الدعاوى على أن يلاحظ توكيل ثلاثة محامين في الدعاوى التي تكون أجورها ١٠٠٠٠ دينار.
- تدفع الأتعاب كاملة إذا صدر الحكم لصالح الخطة واكتسبت الأوجه القطعية ونصف الأتعاب إذا صدر الحكم ضد الخطة.
- تتولى المحكمة تقدير أجور المثل في حالة سحب الدعوى أو إبطالها أو ردها .
- إذا صدر الحكم في دعوى واحدة جزء منه لصالح الخطة والجزء الأخر ضدها تدفع الأتعاب كاملة عن الأول ونصفها عن الثاني.

- يدفع المحامي ٤٠% من الأتعاب عند التوكيل والباقي عند اكتساب الحكم الدرجة القطعية.
- يدفع المحامي إضافة إلى أتعابه مصاريف ونفقات السفر حسب مقتضى الحال.
- يجوز تسليف المحامي مصاريف الدعوى والرسوم القضائية.

٢١. القواعد الخاصة بإدراج أسماء المقاولين في القائمة السوداء

- على جميع الدوائر تهيئة سجل خاص لتدوين أسماء الأشخاص والشركات التي يقرر إدراجها في القائمة السوداء.
- يدرج اسم المقاول بالقائمة السوداء **في الحالات التالية** :-

أ. تعامله مع الشركات الأجنبية المقاطعة .

ب. ثبوت الرشوة أو الشروع في رشوة أحد موظفي الحكومة أو أعمالها أو التواطؤ معه.

ت. ثبوت القيام بتحريف أو تزوير العطاءات أو أية وثيقة من وثائق المقاولة.

ث. ثبوت تقديم معلومات أو أمور مغايرة للحقيقة فيما يتعلق بالعمل المحال عليه بقصد الإضرار بالمصلحة العامة.

ج. ثبوت مخالفة الشروط العامة أو المواصفات الفنية المتعاقد عليها بقصد الأضرار بالمصلحة العامة.

ح. ثبوت عدم الالتزام بآداب المهنة بإتباع أساليب المزاحمة غير المشروعة.

خ. صدور قرار بإدراج اسم المقاول في القائمة السوداء بسبب سحب العمل.

- على الجهة المنفذة عند توفر أحد الحالات المدرجة في (٢) أعلاه تشكيل لجنة خاصة للتحقيق على أن تقترح اللجنة المذكورة مدة منع التعامل مع المقاول والطلب من الجهة المخولة أدراج اسمه في القائمة السوداء على أن تقوم الجهة المنفذة باتخاذ الإجراءات لإحالة المقاول إلى المحاكم.
- على الجهة المخولة عند إدراج اسم المقاول في القائمة السوداء تبليغ قرارها بذلك إلى الأجهزة الحكومية والمقاول فورا.
- لا يجوز أن تزيد مدة المنع عن سنتين اعتبارا من تاريخ التبليغ ما لم يدرج اسمه لأول مرة في القائمة السوداء.
- مراعاة التعليمات الصادرة بشان اتحاد المقاولين العراقيين.

٢٢.التنفيذ المباشر

- لا يجوز إيداع العمل بأجمعه إلى مقاول واحد ويتم التنفيذ بواسطة لجنة أو لجان ولها الاستعانة بمقاولين ثانويين لتجهيز المواد وتنفيذ بعض الأقسام.
- للوزارات المختصة عند الضرورة تنفيذ العمل بواسطة مقاول واحد وبموجب شروط خاصة.
- التعليمات الحسابية الخاصة بالأعمال التي يتقرر تنفيذها أمانة للمشاريع التي تقل كلفتها عن ٥٠٠٠٠ دينار وأعمال الترميمات والصيانة مهما بلغت كلفتها.

أ. تعهد مسؤولية القيام بالعمل إلى لجنة خاصة يكون بين أعضائها شخص فني وأخر مالي على أن لا يكون الأخير هو المسؤول عن قبول المستندات التي تقدمها اللجنة للصرف.

ب. يجوز للجنة القيام بأكثر من عمل واحد كما يجوز لأعضائها الاشتراك في أكثر من لجنة واحدة.

ت. يدفع للجنة سلفة مستديمة على حساب العمل وتستحصل موافقة دائرة المحاسبة إذا تجاوزت مبلغ السلفة ١٠٠٠٠ دينار .

ث. يودع مبلغ السلفة المستديمة بحساب جاري في مصرف حكومي باسم اللجنة ولا يجوز السحب إلا بتوقيع عضوين من أعضاء اللجنة وفي حالة تعذر إيداعها في مصرف حكومي لظروف منطقة العمل تدفع نقدا إلى رئيس اللجنة الذي عليه أن يودع مبلغها في صندوق حديدي.

ج. تقوم اللجنة بشراء المواد الأولية التي يتطلبها العمل بعد التحري في الأسواق المحلية ويحصر الشراء بالشركات والمؤسسات العامة متى ما كان ذلك ممكنا وينظم عن كل عملية شراء قرار يتضمن تفاصيل المواد المشتراة وكميتها وأسعارها.

ح. يجوز للجنة أن تستعين بمقاولين ثانويين لتجهيز المواد ولتنفيذ بعض فقرات العمل التي يتعذر عليها تنفيذها تنفيذا مباشرا وبالطريقة التي تنسبها اللجنة.

خ. ترقم مستندات الصرف بصورة متسلسلة حسب تاريخ الصرف وتكون مصدقة من قبل رئيس وأعضاء اللجنة.

د. مسك سجل الصندوق (محاسبة ٦٦) لتثبيت مبلغ السلفة والمدفوعات الحاصلة عليها.

ذ. يجوز للجنة أن تسحب من حسابها الجاري مع المصرف مبلغا نقديا مناسبا يودع في صندوق اللجنة يسجل في حقل المقبوضات من حساب الصندوق في سجل محاسبة ٦٦ ويستخدم لغرض مواجهة النفقات الطارئة.

ر. يرصد السجل في نهاية كل شهر وترسل نسخة من صفحاته موثقة بالمستندات المعززة للصرف إلى الدائرة المنفذة لتدقيقها وتعويض مبلغها.

ز. تلتزم اللجنة بإنجاز العمل الموكول إليها أمانة بما لا يزيد عن الكلفة المصدقة وعليها الالتزام بمنهاج العمل.

س. على اللجنة أن تعيد المتبقي من السلفة المستديمة بعد إنجاز العمل وتقديم المستندات الأصولية لإجراء التسوية.

ش. إذا انتهت السنة المالية ولم ينته العمل بعد فعلى اللجنة آن تعيد إلى الخزينة التي سحبت منها السلفة المبلغ المتبقي نقدا وتجرى التسوية بالمبالغ المصروفة فعلا حتى نهاية السنة على أن تسحب سلفة جديدة في بداية السنة الجديدة دون الحاجة لاستئذان جهة ما.

ص. على الوزارة أو الدوائر المنفذة للعمل أن تقوم بتشكيل لجنة استلام بعد انتهاء العمل وعلى اللجنة المذكورة إصدار شهادة بإكمال العمل وبراءة ذمة اللجنة التي عهد إليها تنفيذ العمل.

- تراعي توصيات المؤتمر الأول لتطوير أسلوب التنفيذ المباشر لمشاريع خطة التنمية القومية المصادق عليها بقرار مجلس التخطيط رقم (٢) جلسة (٤) في ١٩٧٨/٥/٢٩ بالنسبة للمشاريع التي تزيد كلفتها عن ٥٠٠٠٠ دينار.

- التأكد من قيام الجهات المنفذة بوضع برنامج محدد لتوفير ورش الصيانة والأدوات الاحتياطية واستغلال المكائن والمعدات المتوفرة لديها على أسس علمية بهدف الاستفادة القصوى من طاقاتها.

٢٣. أمور عامة

- لاحظ قيام الدائرة المنفذة بمسك سجل لتثبيت المعلومات الإحصائية وفق النموذج الذي يعده الجهاز المركزي للإحصاء وعلى المهندس المقيم أو أي شخص يقوم مقامه المصادقة على صحة المعلومات المدونة في السجل.
- إطلاق خطابات الضمان بعد انتهاء مدة الصيانة وإصدار شهادة القبول النهائية ولا يجوز استعمالها لغير الغرض الذي صدرت من اجله.
- على الجهة المنفذة إبلاغ الهيئة العامة للضرائب ومؤسسة الضمان الاجتماعي بتاريخ صدور شهادة إكمال الأعمال وعلى الدائرتين إشعار الجهة المنفذة بما لها من حقوق أو ديون على المقاول خلال مدة ستة أشهر من تاريخ صدور شهادة إكمال الأعمال.
- تسديد الحساب النهائي للمقاول بعد مرور ستة أشهر بعد تنزيل الديون المترتبة بذمة المقاول لصالح ضريبة الدخل والضمان الاجتماعي ولا يمنع تسديد النهائي عدم ورود إشعار من الدائرة التي لها حقوق أو ديون على المقاول.
- مراعاة تعليمات تنفيذ الخطط الاستثمارية السنوية الملحقة بالخطة.

٢٤.صلاحيات الوزير المختص بالتصرف بأموال الخطة

- التصرف بأموال الخطة المنقولة بجميع أنواع التصرفات ببدل أو بدونه إذا كان التصرف لجهة حكومية وإذا كانت القيمة السوقية لتلك الأموال عند التصرف لا تزيد على مائة ألف دينار.
- بيع المواد الفائضة أو المستهلكة أو التالفة العائدة لمشاريع الخطة إذا كانت القيمة السوقية عند البيع لا تزيد على خمسين آلف دينار ويسجل بدل البيع أيراد لحساب الخطة.
- البت في القضايا المتعلقة بشطب الأموال والممتلكات العائدة للخطة مما يتلف أو يفقد إذا كانت قيمتها عند الشراء لا تتجاوز مائة ألف دينار.

الفصل التاسع
تقييم نظام الرقابة الداخلية

يقع على عاتق إدارة المؤسسة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، ومن مسؤوليتها المحافظة عليه والتأكد من مدى سلامة تطبيقه.

كما أن هناك إلتزاما آخر قانونيا يقع على عاتقها بإمساك حسابات منتظمة وبصفة خاصة في حالة شركات المساهمة، وليس من المتصور وجود حسابات منتظمة من وجود نظام سليم للرقابة الداخلية.

وتعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي يرتكز عليها المراجع عند إعداده لبرنامج المراجعة، وتحديد الاختبارات التي سيقوم بها، والفحوص التي ستكون مجالا لتطبيق إجراءات المراجعة، كما أنّ ضعف أو قوة نظام الرقابة الداخلية لا يحدد فقط طبيعة الحصول على أدلة الإثبات في عملية المراجعة، وإنما يحدد أيضا العمق المطلوب في فحص تلك الأدلة.

ويجب أن يستمر المراجع في فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية حتى يمكنه من الإلمام بالأساليب والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة، وإلى المدى الذي يزيل أي شك أو تساؤل في ذهنه عن فعالية وكفاءة النظام.

إن تقييم نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة يعتبر من أهم خطوات المراجعة، وذلك بغية اكتشاف مواطن الضعف فيه ومن ثمة تسليط عملية المراجعة على هذه المواطن وتلافي مواطن القوة، يعبر هذا النظام عن الخطة التنظيمية وجميع الإجراءات والمقاييس المتبناة من قبل المؤسسة من

أجل ضمان السير الحسن لجميع الوظائف وضمان صحة ومصداقية المعلومات الناتجة عن الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة.

إن التطور في أشغال هذه الأخيرة أضحى يملي ضرورة تكييف نظام الرقابة الداخلية مع الشكل الجديد للمؤسسة باعتبار هذا النظام يمس الرقابة الإجرائية على العمل داخل المؤسسة، ومن ثم ضمان استمرارية نشاطها الذي يأتي عن طريق فرض رقابة إجرائية على جميع العمليات من جهة، ومن جهة أخرى تبني مراجعة قوائم طبيعة نشاط المؤسسة والتمكن من إعطاء الصورة الصادقة عن المركز المالي الحقيقي لها.

وبناءا على ما سبق، فإن أهمية الموضوع تكمن في مدى سلامة ومصداقية المعلومات المحاسبية المتواجدة في القوائم المالية الختامية، إذ تستمد هذه الأخيرة دليل صحتها وسلامتها من قوة وسلامة نظام الرقابة الداخلية.

وهنا نتوقف عند تساؤل محوري ومحدد لمعالم الإشكالية موضوع البحث **والمتمثلة في** :

ما مدى تأثير تقييم نظام الرقابة الداخلية على السير الحسن للمؤسسة؟
أما أسباب اختيار الموضوع **فهما سببان:** أولهما كون هذا الموضوع يتعلق أساسا بصلب دراستنا–مراجعة الحسابات – والذي سيكون موجها لكشف اللبس والخلط بين المراجعة والرقابة الداخلية، أما السبب الثاني هو الاهتمام الخاص بهذا الموضوع.

ومحاولة منا لحصر الموضوع داخل الإطار المحدد له اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة.

وقصد الإلمام بموضوع البحث، فقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول نظام الرقابة الداخلية من خلال تعريفه، وأنواعه، ووسائله، والأهداف المرجوة منه والعوامل التي ساعدت على تطوره.

أما المبحث الثاني فيعالج مقومات نظام الرقابة الداخلية باعتبارها دعائم وركائز أساسية يقوم عليها هذا النظام، فقوته تتوقف على قوة ومتانة هذه المقومات.

فيما يتطرق المبحث الثالث إلى إجراءات نظام الرقابة الداخلية الواجب اعتمادها بغية ضمان السير الحسن للتنظيم الوظيفي في المؤسسة، هذه الإجراءات تخص الجوانب التنظيمية والإدارية والعمل المحاسبي وأخرى عامة، ومن ثم المبحث الرابع والذي يتناول تقييم الرقابة الداخلية من خلال مسؤولية المراجع، وسائل الفحص والدراسة وأثر هذا التقييم على تصميم برنامج مراجعة.

وأخيرا تعتبر دراستنا هذه ما هي إلا عمل متواضع، لذا نأمل أن تساهم ولو بشكل ضئيل في معالجة جزء من هذا الموضوع وذلك في حدود ما توفر لنا من إمكانيات ومعلومات، كما أننا نطمع أن تكون بحوثنا المستقبلية أكثر دقة وشمولية.

المبحث الأول

نظام الرقابة الداخلية

إن تعدد أصناف المؤسسة وكبر حجمها واتساع رقعتها من حيث النشاط وتنوع عملياتها أدى إلى تقسيم وظائف المؤسسة ونشاطها في شكل مديريات تغطى كل منها وظائف معينة، إذ بانسجامها وتظافرها تستطيع المؤسسات رسم خطط سياستها، ومتابعة تنفيذ هذه السياسات بما يحقق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية:

تعدد التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور التي مرت بها وبتعدد المعرفين له، لذلك سنورد بعض التعاريف المقدمة لنظام الرقابة الداخلية:

عرف "الصبان والفيومى"، «نظام الرقابة الداخلية على أنه الخطة التنظيمية والمقاييس الأخرى المصممة **لتحقيق الأهداف التالية:**

- حماية الأصول.
- اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية.
- تشجيع العمل بكفاءة.
- تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية » .

أما على حسب "الصحن ونور" » فنظام الرقابة الداخلية هو تخطيط التنظيم الإداري للمشروع وما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تستخدم داخل المشروع للمحافظة على الأصول، اختبار دقة البيانات المحاسبية ومدى

الاعتماد عليها وتنمية الكفاءة الإنتاجية وتشجيع السير الحسن للسياسات الإدارية في طريقها المرسوم. »

حسب المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين، فنظام الرقابة الداخلية » الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال، والإبقاء على المحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة. »

حسب منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية (OECCA)نظام الرقابة الداخلية » هو مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، الإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات المديرية وتحسين النجاعة، ويبرز ذلك بتنظيم، وتطبيق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة»

حسب الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة (IAG) فإن » نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية، ومجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال، هذه الأهداف تشمل على احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، رقابة واكتشاف الغش والأخطاء تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية وكذلك الوقت المستغرق في إعداد معلومات ذات مصداقية.»

المطلب الثاني: أنواع وأهداف نظام الرقابة الداخلية :

أنواع نظام الرقابة الداخلية:نشير إلى أن نظام الرقابة الداخلية يشتمل **على صنفين من الرقابة:**

أ. **الرقابة الإدارية**: تشتمل على خطة التنظيم والوسائل والإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق أكبر كفاءة إنتاجية ممكنة وضمان تحقيق السياسات الإدارية، إذ تشتمل على كل ما هو إداري، سواء كانت برامج تدريب العمل، طرق التحليل الإحصائي ودراسة حركة المؤسسة عبر مختلف الأزمنة، تقارير الأداء، الرقابة على الجودة وإلى غير ذلك من الأشكال الرقابية.

ب. **الرقابة المحاسبية**: تعبر عن الخطة التنظيمية وكافة الإجراءات الهادفة إلى اختبار دقة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها والوقوف على سلامة المعالجة المحاسبية من جهة، ومن جهة أخرى العمل على حماية أصول المؤسسة.

أهداف نظام الرقابة الداخلية :أجمعت التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية على **أن الأهداف المراد تحقيقها من هذا النظام هي:**

أ. **التحكم في المؤسسة**: إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها، هياكلها، طرقها وإجراءاتها، من أجل الوصول والوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها، والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.

ب. **حمايـة الأصـول:** مـن خـلال التعـاريف نـدرك أن أهـم أهداف نظـام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول،والتي تمكن المؤسسة من البقاء والمحافظـة علـى أصـولها مـن كل الأخطـار الممكنـة وكذاك دفـع عجلتهـا الإنتاجيـة بمسـاهمة الأصـول الموجـودة لتمكينهـا مـن تحقيـق الأهـداف المرسومة.

ت.**ضمان نوعيـة المعلومـات:** بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختبـار دقـة ودرجـة الاعتمـاد علـى البيانـات المحاسـبية فـي ظـل نظـام معلومـاتي يعـالج البيانـات مـن أجـل الوصـول إلـى نتـائج معلوماتيـة،كما أن تجهيز هذه البيانات المحاسبية يتم عبر نظام المعلومات المحاسبية الذي **يتصف بالخصائص الآتية:**

- تسجيل العمليات من المصدر وفي أقرب وقت ممكن؛
- إدخـال المعلومـات التـي سجلت إلـى البرنـامج الآلـي والتأكد مـن البيانـات المتعلقة بها؛
- تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة؛
- احترام المبـادئ المحاسبية المتفق عليهـا والقواعـد الداخليـة للمؤسسـة مـن أجل تقديم المعلومات المحاسبية؛
- توزيع المعلومات على الأطرف الطالبة لها.

ث. **تشجيع العمل بكفاءة:** إن إحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائلها داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأحسن والكفء لموارد المؤسسة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات فقط بل يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.

ج. **تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:** إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي تطبيق أوامر الجهة المديرة، لأن تشجيع واحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في إطار الخطة التنظيمية من أجل التطبيق الأمثل للأوامر، **ينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية:**

- يجب أن يبلغ إلى الموجه إليه؛
- يجب أن يكون واضحا ومفهوما؛
- يجب توافر وسائل التنفيذ؛
- يجب إبلاغ الجهات الآمرة بالتنفيذ.

المطلب الثالث: وسائل وعوامل تطور نظام الرقابة الداخلية :

وسائل نظام الرقابة الداخلية: من خلال التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية، يتضح بأن هذا الأخير يعتمد على الوسائل الآتية بغية تحقيق أهدافه:

أ. **الخطة التنظيمية:** أجمعت التعاريف السابقة على ضرورة وجود خطة تنظيمية تستجيب في جميع الأصول إلى القرارات التي تتخذ، ومحاولة توجيهها بما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة، إذ تبنى هذه الخطة على

ب. ضوء تحديد الأهداف المتوخاة منها وعلى الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل أي ما يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية الإدارية للمديريات التـي تتكـون منهـا المؤسسـة.وبـالرغم مـن أن الاسـتقلال التنظيمـي يتطلـب الانفصال بين الوظائف إلا أن عمل جميع المديريات يجب أن ينسق بحيث يؤدي إلى تدفق منتظم للمعلومات.

ت. **الطرق والإجراءات**: تعتبر الطرق والإجراءات من بين أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية فإحكام وفهم وتطبيـق هـاتين الوسـيلتين يسـاعد علـى حمايـة الأصـول، العمـل بكفـاءة والالتـزام بالسياسـات الإداريـة المرسـومة، إذ تشـتمل الطـرق علـى طريقـة الاسـتغلال، الإنتـاج، التسـويق، تأديـة الخـدمات وكـل مـا يخـص إدارة المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المستعملة في المديريات المختلفة الأخرى سواء من ناحية تنفيذ الأعمال أو طريقة استعمال الوثائق إلى غير ذلك مـن الطـرق المسـتعملة، كمـا قد تعمـل المؤسسـة علـى سن إجـراءات مـن شـأنها أن توضـح بعـض النقـاط الغامضـة أو تغييـر إجـراء معـين بغيـة تحسـين أداء المؤسسـة وتمكـين نظـام الرقابـة الداخليـة مـن تحقيـق أهدافـه المرسومة.

ث. **المقاييس المختلفة**: تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة في ظل إدارة تعمل **على إنجاحه من خلال قياس العناصر التالية** :

- درجة مصداقية المعلومات.
- مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية.

- احتـرام الوقـت المخصـص سـواء لتحقيـق مراحـل الرقابـة أو لعـودة المعلومات المطابقة.

العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابـة الداخليـة: تسعى الأطراف الطالبـة للمعلومـات الناتجـة عن نظـام المعلومـات المحاسبية داخـل المؤسسـة إلـى الحصـول علـى معلومـات ذات مصـداقية وتعبـر عن وضـعيتها الحقيقيـة، لذلك بـات من الضـروري ربـط مصـداقية هذه المعلومـات ومتانـة نظـام الرقابـة الداخلية المفروض علـى النموذج المحاسبي، والتـي هـي محل تقييم دائم من طـرف المراجعة.لذا فحساسية وأهميـة نظـام الرقابـة الداخليـة أملـت الإهتماميـه في ظل العوامل العديدة والمساعدة على تطوره، **والتي هي:**

أ. **الأصـناف العديـدة للمؤسسـة:** عرفت المؤسسـة أصـنافا عدة وتقسيمات وهذه الأشكال كانـت نتيجـة لتنـوع النشـاطات التـي يزداد الاسـتثمار فيهـا، لذلك أصبح من الضـروري علـى المساهمين من تكوين مجلس إدارة تنـاقش فيه كل الأمور المتعلقة بالمؤسسـة ويقيّم فيه عمل الهيئـة المسيرة لهـا، هذا التقييم يكـون بمقارنـة مـا توصـلت إليـه الهيئـة المسيرة من نتـائج فـي شكل قوائم للمعلومات وكشوف تحليلية للموازنات تبرز بشكل مفصـل كل أطـوار النشـاط داخل المؤسسـة بمـا تـم رسـمه فـي الخطـة التنظيميـة التـي هـي مـن الوسائل الأساسية لنظام الرقابة الداخلية.

ب. **تعدد العمليـات :** تقوم المؤسسة بعدة عمليات من حيث أنهـا تستثمر، تشتري، تحول، تنتج، تشغل وتبيع، وداخل كل وظيفة من هذه الوظائف

تقوم المؤسسة بعدة عمليات تتفاوت من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وفي إطار هذه الوظائف يجب على الهيئة المشرفة على كل وظيفة أن تتقيد بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها والتي هي مثبتة في الخطة التنظيمية الإجمالية للمؤسسة. وهذا يظهر لنا جليا أن نظام الرقابة الداخلية مطالب بالتكييف مع التنوع في العلميات.

ت. **توزيع السلطات والمسؤوليات:** إن التوسع الجغرافي للمؤسسات سواء على التراب الوطني أو التوسع الذي تعرفه الشركات المتعددة الجنسيات يدعو إلى ضرورة توزيع السلطات والمسؤوليات على المديريات الفرعية بما يسمح بتنفيذ كل الأعمال واتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين، على أن تكون هذه المديريات الفرعية أو الوحدات المتواجدة في المناطق الأخرى مسؤولة أمام المديرية العامة، كون هذه الخيرة مسؤولة على كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أمام مجلس الإدارة الذي يقيم أداءها بما فيه أداء المديريات الفرعية مقارنة بما هو مرسوم في الخطة التنظيمية وباستعمال كل الوسائل والإجراءات التي تكفل الأهداف المتوخاة من نظام الرقابة الداخلية.

ث. **اعتماد مراجعة اختيارية :** يزيد الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية في هذا النوع من المراجعة، كون المراجع يستند في النوع السابق من المراجعة على جزء معين من الكل من حجم المفردات المقدمة، ويكون ذلك باستعمال طريقة العينات في اختيار بعض المفردات التي ستجرى عليها المراجعة، في الأخير تعمم نتائج هذا الفحص على مجموع المفردات التي تمثل الكل (المجتمع).

وتبعا لما سبق، يظهر لنا اعتماد هذا النوع من المراجعة كعامل أساسي في تطوير نظام الرقابة الداخلية، لأن متانته تتحكم في حجم العينة المختارة من طرف المراجع كما تجعله في اطمئنان خاصة فيما يتعلق بالجزء الثاني والذي لم يكن موضوع الاختبار.

المبحث الثاني

مقومات نظام الرقابة الداخلية

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية على النموذج المحاسبي من شأنه أن يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقة للمؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العامة لها، بالتالي يستطيع هذا النظام تحقيق الأهداف المتوخاة منه.

تعتبر مقومات نظام الرقابة الداخلية كالأعمدة داخل المبنى فقوة هذه الأخيرة تعكس قوة وفعالية هذا النظام والعكس صحيح، لذا سنتطرق إلى مقوماته **في العناصر التالية:**

<u>المطلب الأول: الهيكل التنظيمي</u>

من أجل الوقوف على نظام الرقابة الداخلية يستطيع تحقيق أهدافه المتعلقة بالتحكم في المؤسسة، حماية الأصول، ضمان نوعية المعلومات، تشجيع العمل بكفاءة وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية، ينبغي أن يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي يجسد الوظائف والمديريات ويحدد سلطات كل منها بوضوح ودقة تامة مع إبراز العلاقات فيما بينهم. وعليه تظهر حساسية ودور

الهيكل التنظيمي في بسط نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، كون أن تصميم هذا الهيكل يرعي فيه العناصر الآتية:

- حجم المؤسسة؛
- طبيعة المؤسسة؛
- تسلسل الاختصاصات؛
- تحديد المديريات؛
- تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل؛
- البساطة والمرونة؛
- مراعاة الاستقلالية بين المديريات التي تقوم بالعمل.

المطلب الثاني: نظام المعلومات المحاسبية:

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم أحد أهم المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال، فنظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانونيا وتستجيب إلى وضعية وطبيعة نشاط المؤسسة، وضمن نمط المعالجة الآلية المتحكم فيها، ويعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية ودليل الحسابات يراعي في تصميمه تسيير إعداد القوائم المالية بأقل جهد ممكن، وبأكثر دقة ممكنة يكون أحد المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية، يفضل أن يتضمن هذا الدليل الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات، ولتمكين المحاسب من الفصل بين العناصر المتعلقة بالنفقات الاستثمارية والاستهلاكية، انطلاقا مما سبق يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبية **وسيلة لتحقيق مايلي:**

الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات، إذ أن هذه السجلات تمثل مصادر البيانات وتدفقها؛

- تبويب البيانات ووضع دليل مبوب للحسابات؛
- تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة الرقابة.
- وبغية دعم نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتوافر نظام المعلومات المحاسبية **على العناصر الآتية:**
- وجود مستندات داخلية كافية لتغطية كافة أوجه النشاط، كما توضح المسؤوليات.
- وجود دليل الإجراءات والسياسات المحاسبية توضح الطرق التي تتبع لمعالجة العمليات.
- إعداد موازنات تفصيلية للعمليات ومتابعة تنفيذها.
- وجود نظام تكاليف فعال لقياس الأداء الفعلي.

المطلب الثالث: الإجراءات التفصيلية:

إن العمل التسلسلي للوظائف المختلفة داخل المؤسسة يدعو إدارة هذه الأخيرة إلى خرج إجراءات تفصيلية لتنفيذ الواجبات على مستوى المديريات المختلفة، بحيث لا يقوم شخص واحد بالترخيص للعمل والاحتفاظ بالأصل ومسك السجلات، أي أن لا يقوم بالعملية من أولها إلى آخرها، وفي هذا الإطار ينبغي على الإدارة تحديد نوع وكيفية القيام بالعملية داخل كل مديرية مما يسمح بعدم تداخل المهام وخلق رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء تنفيذ العملية وذلك بواسطة ما يحققه موظف من رقابة على موظف آخر.

إذ أن هذا المقوم يسمح من تقليل فرص التلاعب والغش والخطأ ويمكن نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه.

وفي الأخير نشير إلى أنه إضافة إلى ما سبق هناك مقومات أخرى **لنظام الرقابة الداخلية وتتمثل في:**

- اختيار موظفين أكفاء.
- رقابة الأداء.
- استخدام كافة الوسائل الآلية.

المبحث الثالث

إجراءات نظام الرقابة الداخلية

يستعمل نظام الرقابة الداخلية وسائل متعددة بغية إحكام العمل المحاسبي وتحقيق الأهداف المتوخاة منه وجعل نظام المعلومات المحاسبية يستجيب للأطراف المستعملة للمعلومات من خلال توفير معلومات ذات مصداقية وتعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، لذلك وجب على هذا النظام عدة إجراءات من شأنها أن تدعم المقومات الرئيسية له، وتعتبر بمثابة حجر الأساس للمبنى، لذا سنتطرق في هذا البند إلى الإجراءات المختلفة لنظام الرقابة الداخلية **من خلال العناصر الآتية:**

<u>المطلب الأول: إجراءات تنظيمية وإدارية</u>

تخص هذه الإجراءات أوجه النشاط داخل المؤسسة، فنجد إجراءات تخص الأداء الإداري من خلال تحديد الاختصاصات، تقسيم واجبات العمل داخل كل مديرية بما يضمن فرض رقابة على كل شخص داخلها، توزيع

وتحديد المسؤوليات بما يتيح معرفة حدود النشاط لكل مسؤول ومدى إلتزامة بالمسؤوليات الموكلة إليه وإجراءات أخرى تخص الجانب التطبيقي كعملية التوقيع على المستندات من طرف الموظف الذي قام بإعدادها، واستخراج المستندات من الأصل وعدة صور، وإجراء حركة التنقلات بين الموظفين، وضبط الخطوات الواجب إثباتها لإعداد عملية معينة، بحيث لا يترك إلى أي موظف التصرف الشخصي إلاّ بموافقة المسئول، **لذلك سنتطرق إلى هذه الإجراءات من خلال النقاط التالية:**

١. **تحديد الاختصاصات:** إن تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية يكون عبر تظافر الجهود داخل أجزائها كل حسب اختصاصه لذا بات من الواضح اعتماد تحديد دقيق للاختصاصات داخل المؤسسة في إطار سياستها، فعند الوقوف على الهيكل التنظيمي لها يجب تحديد اختصاصات كل مديرية من المديريات الموجودة، بما لا يسمح بالتضارب بين الاختصاصات.

٢. **تقسيم العمل:** إن التقسيم الملائم للعمل يدعم تحديد الاختصاصات داخل المؤسسة بمنعه لتضاربها أو تداخلها، كما أنه يقلل بدرجة كبيرة من احتمالات وقوع الأخطاء، السرقة والتلاعب، كون هذا التقسيم الملائم للعمل **يقوم على الاعتبارات التالية:**

- **الفصل بين أداء العمل وسلطة تسجيله:** إن الفصل بين وظيفتي الأداء والتسجيل المحاسبي من شأنه أن يمنع التلاعب في تسجيل البيانات المحاسبية وبالتالي نحصل على معلومات صادقة عن الحدث بعد المعالجة.

- **الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تسجيله:** إن هذا التقسيم في العمل يقلل من احتمالات سرقة الأصول، نظرا لأن الاحتفاظ بالأصل يكون ضمن اختصاصات موظف معين، وتسجيل العمليات المتعلقة لهذا الأصل يدخل ضمن اختصاصات موظف آخر .
- **الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تقرير الحصول عليه:** إن الفصل بين سلطة تقرير الحصول على الأصل والاحتفاظ به تقلل من احتمالات وقوع التلاعبات والاتفاقيات ذات المصلحة الشخصية.
- **تقسيم العمل المحاسبي:** انطلاقا من عدم إنفراد شخص واحد بالقيام بعملية معينة من بدايتها إلى نهايتها، فإنه يسمح بإعطاء رقابة داخلية يخلقها هذا التقسيم بمراقبة عمل كل موظف معين بموظف آخر يقوم بالعملية بعده، لذلك يستطيع هذا التقسيم التقليل من فرص الأخطاء والتلاعب والتزوير ويزيد من فرص الكشف عنها حالة وقوعها.

٣. **توزيع المسؤوليات:** يقوم هذا الإجراء على الوضوح في تحديد المسؤوليات للموظفين إذ يمكن من تحديد تبعية الإهمال أو الخطأ، لذلك وجب تحديد المديريات والأشخاص في ذات الوقت المسئولين عن المحافظة على الممتلكات وعمليات المؤسسة وعلى تسجيل هذه الممتلكات وعلى التقرير بالعمليات والموافقة عليها، لأن تحديد المسؤوليات يمكن كل موظف من معرفة حدود عمله ومسؤوليته والتزامه تجاهها، فيحاسب ويراقب في حدود هذا المجال، إذ أن هذا الإجراء يعطي لنظام الرقابة الداخلية فعالية أكبر من خلال التحديد وبدقة لمرتكب

الخطأ وعدم استطاعته التملص من جهة، ومن جهة ثانية يظفي الجدية والدقة في تنفيذ العمل من طرف الموظف لأنه على يقين بأن أي خطأ في عمله ينسب إليه مباشرة ولن يستطيع أن يلقيه على غيره.

وفي الأخير ترى وبوضوح العلاقة التكاملية بين الإجراءات الثلاثة السابقة التي بانسجامها تحقق لنا شطر كبير من نظام الرقابة الداخلية الفعال.

المطلب الثاني: إجراءات تخص العمل المحاسبي:

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم من بين أهم المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية الفعال، لذلك بات من الواضح سن إجراءات معينة تمكن من إحكام رقابة دائمة على العمل المحاسبي من خلال التسجيل الفوري للعمليات، التأكد من صحة المستندات، إجراءات مطابقة دورية، القيام بجرد مفاجئ وعدم إشراك موظف في مراقبة عمل قام به، إن هذه الإجراءات السابقة تمكن من دعم المقومات التي يقوم عليه نظام الرقابة الداخلية الفعال، **لذلك سنتطرق إلى أهم الإجراءات التي تخص العمل المحاسبي في النقاط الآتية:**

١. **التسجيل الفوري للعمليات:** يعتبر تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من بين وظائف المحاسب، إذ يقوم هذا الأخير بتسجيل العملية بعد حدوثها مباشرة، بغية تفادي تراكم المستندات وضياعها، لذلك فالسرعة التي تصاحبها الدقة في التسجيل تمكّن من السرعة في ترتيب **وحفظ المستندات المحاسبية التي تم على أساسها التسجيل المحاسبي الذي يكون بدون:**
   - شطب.
   - تسجيل فوق تسجيل آخر.

- لا يلغى تسجيل معين، إلا وفق طرق معروفة كطريقة المتمم الصفري أو عكس التسجيل ثم إثبات التسجيل الصحيح.

وعلى هذا يمكن القول بأن التسجيل الفوري للعمليات يؤثر إيجابا على معالجة البيانات التي ينتظر من ورائها الحصول على معلومات صادقة ومعبرة عن الوضعية الحقيقة وملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

٢. **التأكد من صحة المستندات :** تشمل المستندات على مجموعة من البيانات التي تعبر عن عمليات قامت بها المؤسسة، لذلك ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية عند تصميم هذه المستندات.

- البساطة التي تساعد على استخدام المستند واستكمال بياناته.
- عدد الصور اللازمة، حتى يمكن توفير البيانات اللازمة لمراكز النشاط.
- ضمان توفير إرشادات عن كيفية استخدامها وتوضيح خطوات سيرها.
- يجب استعمال الأرقام المسلسلة عند طبع نماذج المستندات.

إن المبادئ السالفة الذكر تمكن المحاسب من سهولة التأكد من المستند ومن البيانات التي يحتويها وفي هذا الإطار **لابد أن يجمع المستند الشروط التالية:**

- يجب أن يتم إعداده بدون شطب، واضح ويحمل كل الإيضاحات اللازمة بغية تفادي الخلط أو التأويل.
- أن يكون ممضى عليه من طرف المسئولين المؤهلين وأن يدخل في إطار اختصاصاتهم.

- أن يحتوي على التاريخ.

٣. **عدم إشراك موظف في مراقبة عمله:** وجب على نظام الرقابة الداخلية سن إجراء يقضي بذلك، نظرا لأن المراقبة تقتضي كشف الأخطاء التي حدثت أثناء المعالجة أو التلاعبات الممكن وقوعها، والتي تخل بأهداف نظام الرقابة الداخلية فعند حدوث خطأ المحاسب عن جهل للطرف والقواعد المحاسبية فهذا الأخير لا يستطيع كشف خطئه وكذلك إذا حدث تلاعب فالمحاسب يغطي هذا التلاعب كونه صادرا عنه، فوضع هذا الإجراء ليقضي على هذه الأشكال ويتيح معالجة خالية من هذه الشوائب التي تسيء إلى المعلومات المحاسبية.

المطلب الثالث: إجراءات عامة:

يعد التطرق إلى الإجراءات المتعلقة بالجانب التنظيمي والإداري والإجراءات التي تخص العمل المحاسبي سنتناول في هذا البند إجراءات عامة تكون مكملة لسابقتها وبتفاعل جميع هذه الإجراءات يستطيع نظام الرقابة الداخلية تحقيق أهدافه المرسومة، **لذلك سنميز بين الإجراءات التالية:**

١. **التأمين على ممتلكات المؤسسة:** تسعى المؤسسة من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها والحفاظ على ممتلكاتها من خلال التامين عليها من كل الأخطار المحتملة، مواد كانت طبيعية كالأخطار الجوية التي يتم استبعاد أثرها بالتأمين على الممتلكات والتخزين الجيد للمواد لاستبعاد التفاعل الذاتي لها، أو بفعل فاعل كالسرقة أو الحريق، فتلجأ

المؤسسة في هذا الإطار إلى التأمين على الممتلكات من أخطار السرقة أو الحريق بغية تفادي الخسائر.

٢. **التامين ضد خيانة الأمانة:** في ظل تدعيم نظام الرقابة الداخلية يكون من بين إجراءات هذه الأخيرة إجراء يخص التأمين على الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في النقدية سواء تحصيلها أو صرفها، أو الذين يدخل ضمن اختصاصهم التسيير المادي للبضائع أو الأوراق المالية أو التجارية ضد خيانة الأمانة، فمن غير المعقول أن يحافظ نظام الرقابة الداخلية على تحقيق أهدافه المرسومة دون إجراء التأمين من خيانة الأمانة بالنسبة للموظفين السابق ذكرهم، إذ نجد من بينهم موظف معين يحصل قيم مبيعات المؤسسة مثلا طوال اليوم والتي تقدر بمبالغ ضخمة فيجب في هذا الإطار التامين عليه ضد خيانة الأمانة التي تكبد المؤسسة خسائر كبيرة والتي قد تؤثر على سيرورتها الطبيعية، وكذلك الشأن بالنسبة للموظفين الآخرين.

٣. **اعتماد رقابة مزدوجة:** يستعمل هذا الإجراء في أغلب المؤسسات الاقتصادية كونه يوفر ضمانا للمحافظة على النقدية، فعند شراء مادة معينة مثلا ينبغي أن يحتوي ملف التسوية على كل الوثائق المتعلقة بالعملية من وصل التوريد، الفاتورة، وصل الاستلام الذي يكون ممضي عليه من الجهات الموكلة لها ذلك، إذ بعد تسجيل الدين ومراقبة ملف العملية، يعد

المشرف على عمليات التسوية شيك يمضي عليه مدير المالية والمحاسبة في المرحلة الأولى، وفي المرحلة الثانية يمضي عليه مدير المؤسسة لكي يكون هذا الشيك قابل للسحب، **إن هذا الإجراء من شأنه أن يعمل على:**

تفادي التلاعب والسرقة.

- إنشاء رقابة ذاتية.
- تدعيم مقومات نظام الرقابة الداخلية.

في الأخير نقدم شكل تفصيلي يوضح كافة إجراءات نظام الرقابة الداخلية التي تم التطرق إليها.

المبحث الرابع

تقييم نظام الرقابة الداخلية

يقع على عاتق إدارة المنشأة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، كما أن من مسؤولياتها المحافظة على هذا النظام والتأكد من سلامة تطبيقه كما أن هناك التزاما قانونيا يقع على عاتق المنشأة بإمساك حسابات منتظمة وبصفة خاصة في حالة الشركات المساهمة، وليس من المتصور وجود حسابات منتظمة بدون وجود نظام سليم للرقابة الداخلية.

المطلب الأول: مسؤولية المراجع عن دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية

أدى ظهور الشركات المساهمة والشركات القابضة ذات الفروع المنتشرة في مختلف أنحاء القارات في العقد الثاني من القرن الماضي إلى زيادة

الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وذلك من اجل وضع حماية كافية على أصول وممتلكات هذه الشركات لمنع السرقة والاختلاس والعبث، ومن أجل الحصول على البيانات المالية الدقيقة لاستخدامها في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات حيث انفصلت الملكية عن إدارة هذه الشركات.

كما أدى التطور المستمر للرقابة الداخلية إلى زيادة اعتماد مراجع الحسابات الخارجي عليها، إن نتائج تقييم المراجع لنظام الرقابة تؤثر على طبيعة إجراءات المراجعة المطلوب استخدامها، والمدى المطلوب لمثل هذه الإجراءات أي أن نتيجة فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية تحدد مدى ونطاق الفحص الذي يقوم به مراجع الحسابات.

ويتطلب تقييم نظام الرقابة الداخلية معرفة الإجراءات والطرق الموضوعية، والتأكد من أن تلك الإجراءات والطرق تستخدم كما هو مخطط فالمراجع يجب أن يحدد:

- مدى ملائمة نظام الضبط الداخلي.
- ما إذا كان النظام يتم تشغيله وفقا لما هو مخطط له.

كما يجب على المراجع الخارجي التأكد من أن الحسابات والسجلات منتظمة بطريقة تعكس أداء نظام الرقابة الداخلية، كما يجب أن توضح التقارير المقدمة للإدارة كيفية تشغيل واستخدام أساليب الرقابة المختلفة، ومن ناحية أخرى فإنه من الضروري أن يخضع نظام الرقابة للفحص المستمر لتحديد مدى ملائمته في ظل ظروف التشغيل المنفذ، والتحقق من أنه يعمل وفقا لما

هو مخطط أم لا، ويكون هذا الفحص الخارجي بفحص العناصر المختلفة لنظام الرقابة ويتأكد من توافر الاعتبارات السابقة، ومن أن أساليب الرقابة تعمل بكفاءة لأن ذلك سيوفر لديه، المبرر لتحديد حجم اختباراته إلى المدى الملائم في ضوء ذلك وقد استقر الرأي بين المعاهد والهيئات المهنية الرائدة في العالم على أن الرقابة الداخلية المحاسبية خاصة للشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية مع تزويد تلك الهيئات بتقرير مفصل عن أي عجز أو قصور في هذا النظام.

المطلب الثاني: طرق ووسائل فحص ودراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية:

يتطلب التقييم السليم لنظام الرقابة الداخلية بالضرورة أن يقوم مراجع الحسابات الخارجي المستقل بدراسة ومراجعة منتظمة وملائمة للنظام أثناء تشغيله الفعلي، وعلى الرغم من أن معظم المعلومات المتعلقة بالرقابة الداخلية سيتم الحصول عليها عن طريق طرح الأسئلة والحصول على أجوبة عليها أو عن طريق المشاهدة، إلا أنه من المرغوب فيه توفير تقرير مكتوب للمراجعة والفحص المنفذ بالنسبة للرقابة الداخلية وللنتائج التي تم التوصل إليها من عملية المراجعة، ويكون هذا التقرير مرشدا له قيمته خلال المراجعة، كما يكون له أهمية كبيرة بعد انتهاء عملية المراجعة وذلك كدليل مستندي للعيوب المكتشفة في نظام الرقابة الداخلية.

وتكون دراسة وفحص نظام الرقابة الداخلية في شكل أسلوب **من الأساليب التالية:**

١. **الدراسة التقريرية أو الوصفية للرقابة الداخلية:** يقوم المراجع أو مساعده بتجهيز قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية.

ويوجه بعض الأسئلة إلى الموظفين المسئولين عن أداة كل عملية توضح خط سير العمليات والإجراءات التي تمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها، وقد يقوم المراجع أو مساعده بتسجيل الإجابات أو قد يترك لموظفي المنشأة أداء هذه المهمة، بعد ذلك يقوم بترتيب الإجابات بحيث تظهر خط سير العملية من بدايتها إلى نهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية.

ويتميز هذا الأسلوب بالسهولة والبساطة حيث يمكن ترك الأسئلة للموظفين ليقوموا بكتابة الشرح المطلوب.

ولكن يعاد عليه صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الإجراءات وبالتالي صعوبة التعرف على مواطن الضعف في النظام، كما يمكن أن يحدث سهو عن بعض العناصر الرقابية الهامة.

لذلك يصلح هذا الأسلوب للتطبيق في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم حيث نظام الرقابة بسيط ومحدود ويسهل تتبع الإجراءات وحيث الشرح غير مطول.

خرائط التدفق: يمكن تصوير نظام الرقابة الداخلية لأي عملية من عمليات المنشأة في شكل خريطة تدفق (معبرا عنه على شكل رموز أو رسومات) تبين الإدارات والأقسام المختصة بأداء العملية (المصدر الذي أمد المستند والجهة التي يرسل إليها) والمستندات التي تعد في كل خطوة والدفاتر التي تثبت بها، والإجراءات التي تتبع لمعالجتها وإتمامها (أي العمليات التشغيلية التي تتم عليها) ويمكن أن يضاف إلى الخريطة رموز توضح الوظائف المعارضة والترخيص بالعملية واعتمادها.

وتتميز هذه الخرائط بأنها تعطى لمعدها ولقارئها فكرة سريعة عن نظام الرقابة وتمكنه بسهولة من الحكم على مدى جودته، وهي بذلك تتفوق على الوصف التفصيلي المكتوب للنظام وأيضا على قائمة الاستبيان ويعاب على هذه الطريقة أن أعدادها يتطلب وقت طويلا، كما أنها قد تكون صعبة الفهم إذا تضمنت تفاصيل كثيرة، فضلا عن أنها لا تبين الإجراءات الاستثنائية والتي قد تعتبر ذا أهمية كبيرة لتقويم نظام الرقابة الداخلية **ويجب مراعاة ما يلي عند إعداد هذه الخرائط:**

- يجب استعمال الكتابة بجانب الرموز والرسوم لتكون الخريطة أسهل في الفهم.
- إذا لم تكن الخرائط واضحة تماما يمكن إضافة معلومات في أسفها لزيادة الإيضاح.
- يجب أن يوضح بالخريطة مصدر كل مستند (الإدارة أو القسم الذي أعده) والجهة التي يرسل إليها.

٢. **قائمة الاستبيان:** تتطلب هذه الوسيلة تصميم مجموعة من الاستفسارات تتناول جميع نواحي النشاط داخل المنشأة، وتوزع على العاملين لتلقي الردود عليها ثم تحليل تلك الإجابات للوقوف على مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية المطبقة داخل المنشأة ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة إلى عدة أجزاء يخصص كل جزء منها لمجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط.

وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل استخداما بين مراجعي الحسابات **لما تحققه من مزايا عديدة أهمها:**

أ. إمكانية تخطية جميع المجالات التي تهم مراجع الحسابات عن طريق تصميم مجموعة من الأسئلة لكل مجال.

ب. إمكانية استخدام مبدأ التنميط في إعداد القوائم، مما يجعل من الممكن استخدامها قبل البدء في عملية المراجعة بفترة كافية.

ت. يلقى استخدام قائمة الاستبيان قبولا عاما من العملاء بدلا من أسلوب الاستفسارات وإلقاء الأسئلة والذي قد يعني أنهم محل استجواب أو مساءلة أو أن المراجع يسعى للإيقاع بهم.

ومع ذلك يعاب على قائمة الاستبيان النموذجية أنها قد تحتوي على الخطوط العامة التي تنطبق على جميع المنشآت ذات النشاط المتشابه وبالتالي لا تراعي الظروف الخاصة بالمنشأة، كما أنها قد تستوفي بشكل آلي دون اهتمام.

وبالرغم من هذه العيوب، فلا زال استخدامها يلقى قبولا عاما في كل مكان.

٣. **طريقة الملخص الكتابي:** في ظل هذه الطريقة يقوم المراجع بإعداد ملخص كتابي يحدد فيه بالتفصيل الإجراءات والوسائل الواجب توافرها في النظام السليم للرقابة الداخلية، بغية الاسترشاد به في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة موضوع المراجعة.في الأخير نشير إلى الخطوات الواجب إتباعها بغية تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة موضوع المراجع.

- الخطوة الأول الفحص المبدئي
- الخطوة الثانية اختبار الالتزام بالإجراءات والسياسة
- الخطوة الثالثة الاختبارات الأساسية
- الخطوة الرابعة إعداد تقرير.

المطلب الثالث: الرقابة على تصميم برنامج المراجعة

إن نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية للمراجع تؤثر على تصميم برنامج المراجعة من الاختبارات والتي ينوي القيام بها و ذلك للتحقيق من المبالغ الواردة بالقوائم المالية، فعندما يكون نظام الرقابة الداخلية قوي و فعال ويمكن الاعتماد عليه و **مطبق فإن المراجع يقوم بما يلي :**

١.الحد من الاختيارات التي سيجريها على الدفاتر و السجلات و ذلك باستخدام أسلوب العينة الإحصائية حيث أن مراجعة العمليات المالية بالكامل أمر لا داعي له طالما أن نظام الرقابة يمكن الإعتماد عليه.

- وأسلوب العينة الإحصائية مستمد من نظرية الإحتمالات في الرياضيات ومفادها أننا إذا إخترنا عينة من مجموعة من العمليات المالية بطريقة عشوائية فإننا سوف نحصل على نتائج جيدة عن العمليات المالية التي سحبت منها هذه العينة .
- ولكن يجب على المراجع أن يراعي عدم التحيز عند إختبار العينة ،ويعني عدم التحيز أن تعطي كل مفردة من العمليات المالية نفس الفرصة و الحظ لأن تكون من ضمن مفردات العينة .
- و في هذا المجال يقوم مراجع الحسابات بتحديد درجة الثقة المطلوبة لنجاح العينة كأن يحدد نسبة ٩٥ % و أن يترك نسبة ٥ % كحد أعلى للخطأ ، حيث أن الوصول بنتيجة المراجعة إلى ١٠٠ % لا يمكن أن يحدث في عملية المراجعة إنه يكون مستحيلا .
- و عند فحص العينة المختارة و الوصول إلى النتيجة المطلوبة وهي ٩٥ % فإن المراجع يقرر نجاح العينة ثم بعم هذه النتيجة من العينة إلى العمليات المالية التي سجلت منها هذه العينة.

و في المقابل بعد الحد من الإختبارات يتوسع مراجع الحسابات في الإجراءات للتحقق من جميع بنود قائمة الدخل و قائمة المركز المالي **و هذه الإجراءات هي كما يلي:**

أ. التأكد من وجود الأصول عن طريق الجرد سواء بالعد أو القياس أو المشاهدة.

ب.التأكد من ملكية المنشأة لهذه الأصول عن طريق الإطلاع على الفواتير أو رخص السيارات أو سندات الملكية للأراضي و المباني.

ت.التأكد من صحة تغيير الأصول في تاريخ الميزانية.

ث.التأكد من عدم وجود رهانات عليها لصالح الغير في تاريخ الميزانية.

ج. التأكد من الدقة الحسابية للمبالغ الواردة بالقوائم المالية و بين المثبت في دفاتر الأستاذ المساعدة

ح. القيام بالمراجعة المستندية.

خ. القيام بالمراجعة الإنتقادية.

د.مراعاة عمليات الحد الفاصل التي تحدث قرب نهاية العام المالي و قبل صدور تقرير المراجع,

ذ.متابعة الأحداث اللاحقة لعمل القوائم المالية و قبل صدور تقرير المراجع بأن جميع الحقوق التي للمنشأة على الغير قد تم إثباتها كذلك بالدفاتر والسجلات.

ر. التحقق من الإفصاح الكامل عن الحقائق المالية و العرض السليم للبيانات في القوائم المالية.

ز. القيام بالإجراءات التحليلية في بداية عملية المراجعة.

٢.و إذا تبين لمراجع الحسابات الخارجي المستقل أن نظام الرقابة الداخلية غير قوي وغير فعال ولا يمكن الاعتماد عليه ، فإنه يقرر استخدام الأسلوب غير الإحصائي في عملية المراجعة أي استخدام خبرته و حكمه الشخصي بدلا من أسلوب العينة الإحصائية.

و في هذا المجال فقد يقدر المراجع فحص العمليات المالية للمنشأة **حسب التالي**:

- مراجعة شهريين متتاليين (أو)
- مراجعة ثلاثة أشهر غير متتالية

أ. أو قد يقدر المراجع فحص العمليات المالية بطريقة أخرى **كالتالي**.

العمليات المالية التي تزيد قيمتها عن ١٠٠٠٠ دينار تراجع بنسبة ١٠٠%

العمليات المالية من ٢٠٠٠- ٤٩٩٩ دينار تراجع بنسبة ٥٠%

العمليات المالية من ١٠٠٠- ١٩٩٩ دينار تراجع بنسبة ٣٠%

العمليات المالية من ٥٠٠- ٩٩٩ دينار تراجع بنسبة ١٠ %

تكتسي المراجعة دورا مهما في ضبط النظام المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية، عن طريق فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، ثم التقرير حول مدى تمثيل القوائم المالية للمركز المالي والوضعية الحقيقة للمؤسسة، والتأكد على صحة ومصداقية المعلومات المقرر عنها من قبل المراجع باعتباره أساسا لنجاعة القرارات الداخلية في تفعيل الأداء وتوجيه قرارات الاستثمار الخارجية عن المؤسسة.

كما يقع على عاتق إدارة المؤسسة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، ومن مسؤوليتها المحافظة عليه والتأكد من مدى سلامة تطبيقه. كما أن هناك إلتزاما آخر قانونيا يقع على عاتقها بإمساك حسابات منتظمة وبصفة خاصة في حالة شركات المساهمة، وليس من المتصور وجود حسابات منتظمة من وجود نظام سليم للرقابة الداخلية.

وتعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي يرتكز عليها المراجع عند إعداده لبرنامج المراجعة، وتحديد الاختبارات التي سيقوم بها، والفحوص التي ستكون مجالا لتطبيق إجراءات المراجعة، كما أنّ ضعف أو قوة نظام الرقابة الداخلية لا يحدد فقط طبيعة الحصول على أدلة الإثبات في عملية المراجعة، وإنما يحدد أيضا العمق المطلوب في فحص تلك الأدلة.

ويجب أن يستمر المراجع في فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية حتى يمكنه من الإلمام بالأساليب والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة، وإلى المدى الذي يزيل أي شك أو تساؤل في ذهنه عن فعالية وكفاءة النظام. إن تقييم نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة يعتبر من أهم خطوات المراجعة، وذلك بغية اكتشاف مواطن الضعف فيه ومن ثمة تسليط عملية المراجعة على هذه المواطن وتلافي مواطن القوة، يعبر هذا النظام عن الخطة التنظيمية وجميع الإجراءات والمقاييس المتبناة من قبل المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن لجميع الوظائف وضمان صحة ومصداقية المعلومات الناتجة عن الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة.

إن التطور في أشغال هذه الأخيرة أضحى يملي ضرورة تكييف نظام الرقابة الداخلية مع الشكل الجديد للمؤسسة باعتبار هذا النظام يمس الرقابة الإجرائية على العمل داخل المؤسسة، ومن ثم ضمان استمرارية نشاطها الذي يأتي عن طريق فرض رقابة إجرائية على جميع العمليات من جهة، ومن جهة

أخرى تبني مراجعة قوائم طبيعة نشاط المؤسسة والتمكن من إعطاء الصورة الصادقة عن المركز المالي الحقيقي لها.

وبناءا على ما سبق، فإن أهمية الموضوع تكمن في مدى سلامة ومصداقية المعلومات المحاسبية المتواجدة في القوائم المالية الختامية، إذ تستمد هذه الأخيرة دليل صحتها وسلامتها من قوة وسلامة نظام الرقابة الداخلية.

وهنا نتوقف عند تساؤل محوري ومحدد لمعالم الإشكالية موضوع البحث **والمتمثلة في** :

ما مدى تأثير تقييم نظام الرقابة الداخلية على السير الحسن للمؤسسة؟

أما أسباب اختيار الموضوع **فهما سببان: أولهما** كون هذا الموضوع يتعلق أساسا بصلب دراستنا–مراجعة الحسابات – والذي سيكون موجها لكشف اللبس والخلط بين المراجعة والرقابة الداخلية، **أما السبب الثاني** هو الاهتمام الخاص بهذا الموضوع.

ومحاولة منا لحصر الموضوع داخل الإطار المحدد له اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة.

وقصد الإلمام بموضوع البحث، فقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول نظام الرقابة الداخلية من خلال تعريفه، وأنواعه، ووسائله، والأهداف المرجوة منه والعوامل التي ساعدت على تطوره.أما المبحث الثاني فيعالج مقومات نظام الرقابة الداخلية باعتبارها دعائم وركائز أساسية يقوم عليها هذا النظام، فقوته تتوقف على قوة ومتانة هذه المقومات.

فيما يتطرق المبحث الثالث إلى إجراءات نظام الرقابة الداخلية الواجب اعتمادها بغية ضمان السير الحسن للتنظيم الوظيفي في المؤسسة، هذه الإجراءات تخص الجوانب التنظيمية والإدارية والعمل المحاسبي وأخرى عامة، ومن ثم المبحث الرابع والذي يتناول تقييم الرقابة الداخلية من خلال مسؤولية المراجع، وسائل الفحص والدراسة وأثر هذا التقييم على تصميم برنامج مراجعة.

وأخيرا تعتبر دراستنا هذه ما هي إلا عمل متواضع، لذا نأمل أن تساهم ولو بشكل ضئيل في معالجة جزء من هذا الموضوع وذلك في حدود ما توفر لنا من إمكانيات ومعلومات، كما أننا نطمع أن تكون بحوثنا المستقبلية أكثر دقة وشمولية.

الفصل العاشر

إعداد تقارير الموازنات التخطيطية لنظام المراجعة الحسابية

مفهوم الموازنات التخطيطية

يعتبر التخطيط السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانيات المتاحة ، وتتضمن عملية التخطيط محاولات جادة من جانب الإدارة للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهداف معينة ، وبالتالي التوصل إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنباً لعنصر المفاجأة وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة.

ونظراً للزيادة المستمرة في الطلب على الخدمات لإشباع حاجات الأفراد مع الندرة في بعض الموارد البشرية والمادية،فإن محاولة استغلال وترشيد استخدام تلك الموارد يساعد على تحقيق أقصى درجة من الكفاية الإنتاجية. وتعتبر الموازنات التخطيطية أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية.

أولاً : تعريف الموازنة :

يمكن تعريف الموازنة بأنها " ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة ". فهي تعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً. وتتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد مناسب على رأس المال ، خفض التكاليف ، تحقيق نسبة ربح معينة ، تقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة وأخيراً رفع الكفاية الإنتاجية.

ثانياً : أنواع الموازنات التخطيطية:

لاشك أن الموازنات التخطيطية تعد لخدمة العديد من الأهداف ، لذلك توجد معايير كثيرة مختلفة للتميز بين الموازنات **يمكن تقسيمها إلى** :

١. من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:

- موازنات طويلة الأجل

– وتعد غالباً لفترة من خمس إلى عشر سنوات

- موازنات قصيرة الأجل :

– وتعد لمدة سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر.

٢. من حيث الغرض من الإنفاق:

- الموازنات الجارية :

تتضمن موازنة البرامج وموازنة مراكز المسئولية حيث تهدف موازنة البرامج إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية مثل (موازنة الإيرادات للخدمات ، موازنة العمالة ، موازنة مشتريات المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل ، الموازنة النقدية). أما موازنة مراكز المسئولية تهدف إلى متابعة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسئول.

- الموازنات الاستثمارية:

تهدف إلى تخطيط ورقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي ، مباني ، آلات ومعدات ، أثاث وتجهيزات، وسائل نقل) أو تطوير وإحلال الأصول القديمة بما يتمشى مع

التطورات التكنولوجية المعاصرة. وتشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.

٣. من حيث علاقاتها بحجم النشاط:

- الموازنة الثابتة :

تعبر عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترة الموازنة.

- الموازنة المرنة:

تعبر عن التقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة.

ثالثاً : وظائف الموازنات التخطيطية:

يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات التخطيطية في الأتي:

١.وظيفة التخطيط:

نظراً لأن الموازنة التخطيطية تمثل خطة كمية و قيمية تتضمن الأهداف المختلفة للمنشأة، كما تحتوي علي مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة فإن إعداد الموازنة التخطيطية يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل ، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف.

إن الموازنة التخطيطية تمكن المنشأة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة.

فقد تتضمن الموازنة التخطيطية للإيرادات مثلاً، هدفاً معيناً لإيرادات يُراد تحقيقها إلاّ أنه بدراسة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالمنشأة قد يتضح تعذر تحقيق هذه الإيرادات ما لم تزداد تلك الطاقة، لذلك يجب على الإدارة التخطيط لزيادة الطاقة الإنتاجية وهذا يستلزم تدبير مصادر التمويل، وإذا ما تبين تعذر توفير مصادر التمويل اللازمة لتمويل الطاقة الإنتاجية الإضافية اللازمة فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بإعادة النظر في الهدف وتعديله ليتمشى مع الطاقة الإنتاجية المتاحة فقط.

٢.وظيفة التنسيق :

تفيد الموازنات التخطيطية في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالمنشأة فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفادي النظرة الجزئية للأمور، فمثلاً قد يرغب مدير المشتريات والمخازن بالاحتفاظ بمستوى عالٍ من المخزون حتى يمكن تلبية طلبات الإدارات بسرعة إلاّ أن المدير المالي قد يعترض على ذلك بحجة أن وجود كميات كبيرة من المخزون يعني تجميد جزء من أموال المنشأة في صورة مخزون بالإضافة إلى تعرض المخزون للتلف نتيجة التخزين لفترات طويلة .. إن الموازنات التخطيطية أداة مساعدة للتنسيق في مثل هذه الحالات.

وظيفة الاتصال:

تعد الموازنات التخطيطية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تمّ الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة.

من أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التخطيطية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة، والحد الأقصى للمبالغ التي تنفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة.

٣.وظيفة الرقابة:

إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وحسب مراكز المسئوليات وذلك حتى يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلاً ، وتشجيع انحرافات الكفاية والعمل على استثمار مسبباتها.

٤.وظيفة التحفُز:

يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثِهم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آنٍ واحد.

وظيفة تقييم الأداء:

يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسئولين بالمنشأة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة ، كما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية بحيث يمنح العاملين بالمنشأة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الأهداف، كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم.

وبصفة عامة فإن الموازنة التخطيطية تعد أداة إدارية تساعد إدارة المنشأة على أداء مجموعة الوظائف الإدارية المختلفة والتي تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة والتحضير وتقييم الأداء.

رابعاً : مزايا ومعوقات الموازنة التخطيطية :

١.مزايا الموازنة التخطيطية :

تُعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال والدافعّية ، كما تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسئولية ومركزية الرقابة في آنٍ واحد ، إذ أنها تمد الإدارة بالأداة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تفقد سيطرتها على المسئولين عن التنفيذ.

والشرط الأساسي لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي هو قبول واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات، حيث يصعب تصور أداء الموازنة لأي

من وظائفها إذا لم يستخدمها المديرين عن اقتناع وقبول. وبصفة عامة **فإن أهم المزايا التي تحققها الموازنة ما يلي:-**

أ. مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.

ب. تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.

ت. تعد أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة.

ث. تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.

ج.المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعة.

ح.المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.

خ.إشراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة بجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنة.

د. استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات لحل المشاكل قبل حدوثها.

٢. معوقات الموازنة التخطيطية :

لاشك أن إعداد الموازنة التخطيطية يتم على أساس " تقديرات "، وتلك التقديرات قد تكون عُرضة لنقاط ضعف معينة عند الإعداد والاستخدام.

ونـوجز فيمـا يلـي بعض المعوقـات والصـعوبات التـي تتعلـق بإعـداد واستخدام الموازنـات التخطيطية.

أ. صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال:

يعتمـد إعـداد الموازنـة التخطيطيـة علـى " التنبـؤ " بالأهـداف والنتـائج المتوقعة مستقبلاً، وعملية التنبؤ هذه ليست مهمة سهلة في كثير من الأحوال ولا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل، ولكن يجب أن يتم ذلك وفقاً لكل ما هو متاح من بيانات ومعلومات متصلة بالأحداث الاقتصادية موضع التنبؤ.

وتبـرز صـعوبة التنبـؤ والتقـدير بصـفة خاصـة فـي حالـة الموازنـات التخطيطية لمنشأة جديدة تزاول النشاط لأول مرة ، وترجع الصعوبة إلى عدم وجود سجلات تاريخية فعلية تُبين النفقات والإيرادات الفعلية التي حدثت في الماضي والتي كان يمكن الاسترشاد بها –لو وجدت –في التنبؤ بما يتوقع حدوثه مستقبلاً. إن نقص المعلومات التاريخية في هذه الحالة قد يعوق دون عمل تنبؤ تفصيلي. وغالباً ما تلجأ الشركة الجديدة في هذه الحالة إلى عمل تنبؤاتها وتقديراتها بعد الاسترشاد بالشركات المماثلة القائمة وبعد الاسترشاد بخبرات المحاسبين المهنيين والجهات الاستشارية المختلفة على أن تكون تلك التقديرات " متحفظة " إلى حدٍ ما.

ب.الجمود وعدم مراعاة المرونة:

لا يحقق نِظـام الموازنـات التخطيطيـة أهدافـه المرجـوة إذا لـم تُـراعَ فيـه اعتبـارات المرونـة والتـي تقضـي بالسـماح " بمراجعـة وتحـديث " التقـديرات، خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية منشأنها جعل تلك التقديرات غير صالحة، عند قياس

وتقييم الأداء. ولكن مراعاة المرونة في النظام لا يجب أن تفسر بشكل واسع يسمح بإعادة النظر في التقديرات بشكل متكرر حتى لا تفقد الموازنات التخطيطية هيبتها ويقل دورها الرقابي. ومن هنا يجب مراجعة وتحديث التقديرات التي يجب أن تقتصر على الظروف التي يحدث فيها تغيير جوهري يجعل التقديرات الأصلية للموازنة غير صالحة للاستخدامات المختلفة التي أُعدت من أجلها.

ت. سوء فهم الإدارة للموازنة التخطيطية ونقص الوعي الإداري:

قد يكون هناك نقص وعي للإدارة بأهمية وفائدة الموازنات ، فالإدارة غير الرشيدة قد لا تولي لنظام الموازنات التخطيطية ما يستحقه من عناية عن طريق عدم الاستجابة لما يحتاجه إعداد وتنفيذ النظام إلى كوادر فنية وخبرات إدارية، كما أن الإدارة غير الواعية قد لا تحسن الاستفادة من مخرجات نظام الموازنات التخطيطية، فمثلاً قد لا تربط الإدارة بين نظام الموازنات التقديرية ونِظام الحوافز، الأمر الذي يقلل من فاعلية الجانب " التحفيزي " للموازنات التخطيطية، كما أن عدم الفهم السليم لنظام الموازنات التخطيطية من جانب الإدارة قد يؤثر على النظام ذاته ويضعف من تجاوب العاملين معه، فمثلاً قد تُعدِّل الإدارة في مستويات الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية من جانب واحد دون إخطار (أو مشاركة) العاملين الذين لهم ارتباط بذلك مما يجعل العاملين يشعرون أنهم حققوا أهدافاً لا وجود لها وأنهم فشلوا في تحقيق المستويات الجديدة وقد يؤثر ذلك على دافعيتهم لتحقيق الأهداف في الفترات المقبلة.

ومن الأمثلة الأخرى التي توضح عدم وعي الإدارة وسوء فهمها لنظام الموازنات التخطيطية ما قد ترتكبه الإدارة من أخطاء إذا تراجعت في صرف الحوافز الناتجة عن تحقيق الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية بحجة أن مستويات تلك الأهداف المحددة في الموازنة التخطيطية " تقديرات " وليست أرقاماً مضبوطة ومقنعة ، وأن تلك الأرقام يمكن مراجعتها وإعادة النظر فيها بالنسبة للمستقبل على أن يكون ذلك بالاتفاق المشترك وليس من جانب واحد. وقد يتمثل عدم وعي الإدارة بالموازنات التخطيطية " في تجاهل " الموازنات التخطيطية بعد إعدادها وعدم متابعة النتائج الفعلية التي تتحقق في ضوء ما تحتويه تلك الموازنات من أهداف ومعايير.

ث. عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنشأة :

إنعدم وجود هيكل تنظيمي سليم في المنشأة قد يكون أحد معوقات الموازنات التخطيطية، فإذا كانت الاختصاصات والمسئوليات غير محددة بوضوح فإن ذلك قد يؤدي إلى بعض الصعوبات في التقدير بالإضافة إلى تعذر المحاسبة عن نتائج تنفيذ الموازنات التخطيطية، ومن هنا تبرز ضرورة وحتمية وجود تنظيم إداري سليم في المنشأة حتى يمكن تطبيق " محاسبة المسئولية " جنباً إلى جنب مع الموازنات التخطيطية الأمر الذي يزيد من فعالية تلك الموازنات وخاصة من الناحية الرقابية.

سوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية :

لا تقتصر معوقات الموازنات التخطيطية على المشكلات التي تنجم عن عدم وعي الإدارة وسوء فهمها بل يشمل أيضاً سوء فهم العاملين للموازنات في بعض الأحيان. فقد تعتقد لجنة الموازنة مثلاً أنها أكثر معرفةً وحرصاً على مصلحة المنشأة من الإدارات المختلفة القائمة بالتنفيذ ومن ثم ترفض (بدون دراسة) أية طلبات تَرِدْ من تلك الإدارات للحصول على مبالغ أو مواد إضافية ، وقد يؤدي ذلك الرفض إلى خفض الإنتاجية من جانب الإدارات القائمة بالتنفيذ وذلك لكي تثبت وجهة نظرها في طلب مبالغ ومواد إضافية كانت سليمة وأن وجهة النظر من إعداد الموازنة هي التي كانت خاطئة.

ومن الأمثلة الأخرى لسوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية ما قد يحدث من تحيّز في التقدير عند مشاركة العاملين في إعداد التقديرات ويتمثل ذلك التحيز عن طريق المبالغة في الاحتياجات و/أو تقليل القدرات والطاقات الأمر الذي يزيد من فرصة عدم تحقيق الأهداف.

إن حلول تلك المشكلات التي سردنا أمثلة منها فقط تتمثل في ضرورة زيادة فهم نقاط القوة والضعف للموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بدلاً من الحلول التي تعالج أعراض المشكلات فقط دون جذورها وأهم تلك الحلول زيادة التعلم والوعي بالموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بالإضافة إلى زيادة قنوات التوصيل من أعلى لأسفل ومن أسفل

لأعلـى حتـى يفهـم كـل مسـتوي إداري وجهـة نظـر المسـتوي الآخـر. يضاف لذلك ضرورة مراعاة الأمانة في الرد على مطالب المستويات الأدنى وتجنب الرفض لمجرد الرفض وإتباع مدخل " الإقناع والاقتناع " بدلاً من أسلوب " التعنت وفرض وجهات النظر".

خامساً: مراحل إعداد الموازنة

ويمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التخطيطية فيما يلي:

١. تكوين لجنة الموازنات:

يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة ، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل، وغالباً تكون هذه اللجنة برئاسة مدير المؤسسة وعضوية المدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة ، وقد تكون هذه اللجنة دائمة بإحدى إدارات الشئون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية لتحديد المقترحات والبدائل المختلفة لتنفيذ هذه المقترحات.

٢.مرحلة الدراسة :

تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وتُعرض على الإدارة العُليا للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع.

٣.مرحلة الإقرار:

يتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسئولة عن إقرارها واعتمادها (مجلس الإدارة / المؤسسة).

مرحلة التنفيذ :

بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة / المؤسسة ترسل الخطة إلى المسئولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي.

٤.مرحلة المتابعة:

يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسئولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.

الموازنة الشاملة

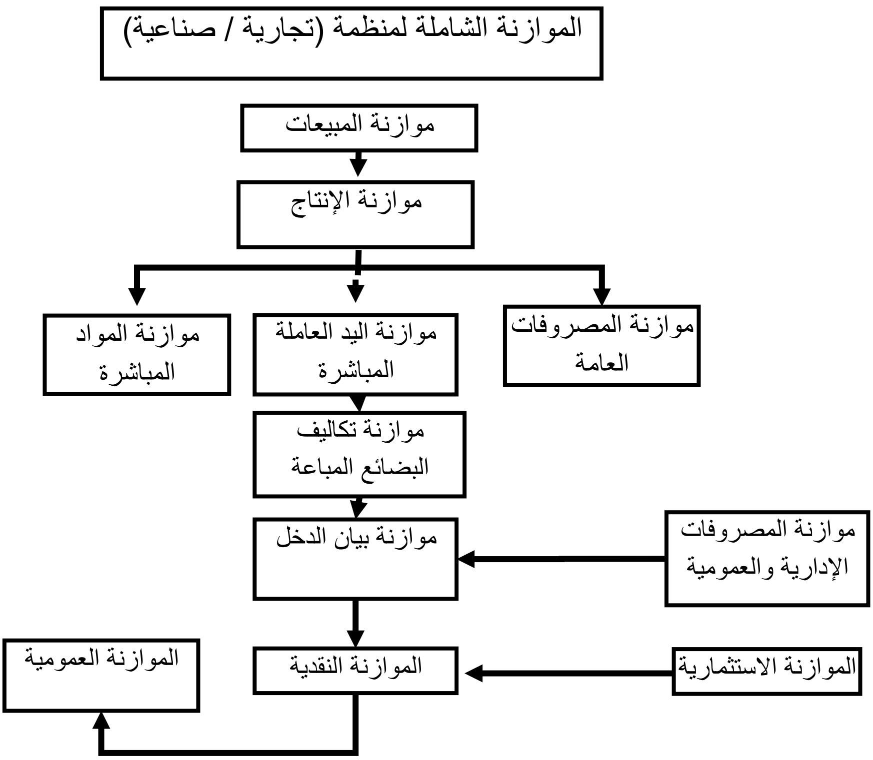
الموازنة الشاملة (الرئيسية) ما هي إلا الإطار العام أو ملخص للموازنات الفرعية والخاصة بكافة أنشطة المنشأة.

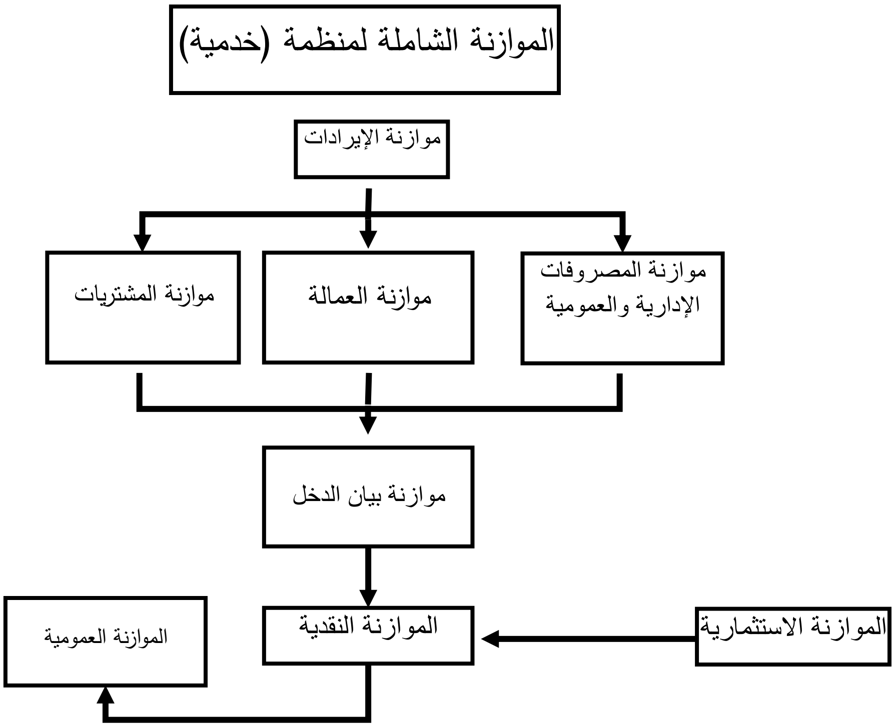
وهي تمثل الخطة العامة للمنشأة ويختلف الإطار العام للموازنة الشاملة باختلاف نوعية وحجم المنشأة.

مكونات الموازنة الشاملة (الرئيسية):

وتتكون الموازنة الشاملة من الآتي:

١. الموازنات التشغيلية.
٢. الموازنات المالية.


الموازنة الشاملة لمنظمة (تجارية / صناعية)
موازنة المبيعات
موازنة الإنتاج
موازنة المواد المباشرة
موازنة اليد العاملة المباشرة
موازنة المصروفات العامة
موازنة تكاليف البضائع المباعة
موازنة بيان الدخل
موازنة المصروفات الإدارية والعمومية
الموازنة العمومية
الموازنة النقدية
الموازنة الاستثمارية



١. الموازنات التشغيلية:

وهي عبارة عن خطة تفصيلية شاملة تعد وتوزع قبل بدء تنفيذ العمليات وتعتبر كأداة تخطيطية رقابية ومعيار لتقييم الأداء، والموازنة التشغيلية تشمل الموازنات الفرعية الخاصة بإيرادات ومصروفات التشغيل .

وتتضمن الموازنة التشغيلية الموازنات الفرعية التالية:

أ.موازنة الإيرادات (المبيعات)

تعتبر موازنة المبيعات أول خطوة من خطوات إعداد الموازنة الشاملة فهي حجر الأساس عند إعداد الموازنة الشاملة وأكثر الموازنات الفرعية أهمية

لأن كثير من الموازنات الأخرى الفرعية تكون ذات علاقة بمبيعات المنشأة ويتوقف إعدادها على إعداد موازنة المبيعات، على سبيل المثال موازنة المخزون السلعي، موازنة الإنتاج، موازنة العمالة.

وتتأثر موازنة المبيعات بعدة عوامل منها:

- الأحوال الاقتصادية للمجتمع.
- قرارات التسعير.
- المنافسة.
- التقدم التكنولوجي.

ويتم إعداد موازنة المبيعات على أساس تفصيلي فيجب أن توضح المبيعات من كل منتج وفي كل منطقة والمبيعات لكل نوع من أنواع العملاء.

ب. موازنة التشغيل والصيانة

وهي عبارة عن خطة تفصيلية شاملة تُعد وتوزع قبل بدء تنفيذ العمليات وتعتبر كأداة تخطيطية ورقابية ومعيار لتقييم الأداء.

وتشمل موازنة التشغيل على الموازنات الفرعية التالية:

- موازنة المواد الأولية ،
- وموازنة العمالة ،
- وموازنة المصروفات الصناعية الإضافية ،
- وموازنة المشتريات.

٢. الموازنات المالية:

وهي خطة تجميع للموازنات التشغيلية السابقة **وتشتمل على عدة موازنات:**

أ. **قائمة الدخل التقديرية.**

وهي قائمة تعبر عن صافي نتيجة النشاط التقديرية (ربح / خسارة) لفترة مستقبلية.

ب. **قائمة المركز المالي التقديرية** (الميزانية التقديرية).

توضح المركز المالي للمنظمة في لحظة معينة في المستقبل آخذة في الاعتبار جميع الموازنات التشغيلية والمالية.

ت. **الموازنة الرأسمالية:**

تمثل تخطيط طويل الأجل للمشروعات الاستثمارية والتي تتعلق باستخدام رأس المال في الحصول على أصول ثابتة ، وذلك بإضافة طاقة جديدة أو الإحلال والاستبدال أو تحسين وتطوير أداء الخدمات. وتعكس هذه الموازنة العديد من القرارات الإدارية الرأسمالية الهامة.

ث. الموازنة النقدية:

تعتبر السيولة النقدية هدفاً أساسياً لكل التنظيمات على اختلافها، والتي تعني قدرة المنشأة على سداد التزاماتها عندما يحين ميعاد استحقاقها، ويجب على إدارة المنشأة أن توازن بين السيولة والربحية بمعنى أن الربحية تقتضي استثمار، ومن هنا يكون الاحتفاظ بالقدر المناسب من السيولة بحيث لا يكون

هناك عجز في النقدية يعوق المنشأة عند سداد الالتزامات في حينها، أو وفر أكثر من اللازم يتعارض مع هدف الربحية، ومن هنا تتضح أهمية تخطيط المركز النقدي للمنشأة.

وتلعب موازنة النقدية دوراً هاماً وأساسياً في تخطيط ورقابة النقدية في المنشأة وإيجاد التوازن المستهدف من الربحية والسيولة وذلك من خلال تقدير كل التدفقات النقدية داخلة كانت أو خارجة وتحديد مقدار العجز في النقدية وفي أي وقت سيحدث هذا العجز وسبل مواجهته، بالإضافة إلى تحديد مقدار الوفر في النقدية وفي أي وقت سيوجد هذا الوفر وسبل استثماره.

ومن الملاحظ أنه عند إعداد الموازنة النقدية على أساس سنوي يكون قليل الفائدة ولا يفي بكل الاحتياجات التخطيطية والرقابية للنقدية، وبالتالي يفضل أن يتم إعداد الموازنة النقدية على أساس شهري أو أسبوعي أو حتى يومي، وذلك لما يوفره من معلومات كافية ولازمة لتخطيط ورقابة المركز النقدي للمنشأة.

وعلى أي حال فإن طول الفترة لموازنة النقدية إنما يتوقف على درجة احتياج الإدارة للمعلومات وحجم المشاكل التمويلية التي تواجه المنشأة.

مكونات الموازنة التخطيطية

أولاً: موازنة المبيعات (الإيرادات) :

يتوقف نجاح الموازنة التخطيطية على مدى النجاح في إعداد موازنة الإيرادات حيث تعتبر الركيزة الأساسية في إعداد الموازنات الأخرى ، كما تتوقف فعالية هذه الموازنة على مدى الدقة للتنبؤ بحجم الإيرادات.

أهداف موازنة الإيرادات :

- توفير البيانات اللازمة لإعداد الموازنات الفرعية مثل موازنة الإنتاج/ المشتريات/ التشغيل.
- تقدير صافي الدخل المتوقع الناتج عن مقابلة الإيرادات بالتكاليف المتوقعة.
- تسهيل متابعة تنفيذ إدارة التحصيل لخطة الإيرادات.

طرق التنبؤ بالإيرادات:

تقوم إدارة التحصيل بإعداد الموازنة بالاشتراك مع إدارة الإنتاج والمشتريات والإدارة المالية. **وهناك عدة طُرق للتنبؤ بالإيرادات منها:-**

- طريقة الاعتماد على الأرقام التاريخية.
- طريقة الاعتماد على تنبؤات مندوبيّ التحصيل.
- استخدام الأساليب الإحصائية الرياضية.

والشكل التالي يوضح نموذج موازنة الإيرادات (المبيعات)

موازنة المبيعات

(القيمة بالألف ريال)

بيـان	الشهر				إجمالي السنة
	يناير	فبراير	مارس		
كمية الإنتاج	××	××	××		×××
+ مخزون الإنتاج أول الفترة	××	××	××		×××
– مخزون الإنتاج آخر الفترة	(××)	(××)	(××)		(×××)
الكمية المتاحة للبيع	××	××	××		×××

متوسط سعر بيع الوحدة	××	××	××		××
إجمالي قيمة المبيعات	××	××	××		×××

موازنة الإيرادات

(القيمة بالألف ريال)

البيان	الشهر				إجمالي السنة
	يناير	فبراير	مارس		
رسوم الدورات	××	××	××		×××
رسوم كتب وملازم	××	××	××		×××
تبرعات نقدية	××	××	××		×××
تبرعات عينية	××	××	××		×××
إيرادات أخرى	××	××	××		×××
إجمالي الإيرادات	××	××	××		×××

ثانياً: موازنة النفقات التشغيلية:

تتكون موازنة التشغيل إلى موازنة العمالة وموازنة المشتريات وموازنة المصروفات الإدارية والعمومية.

١. موازنة العمالة (المرتبات والأجور):

يتم إعداد موازنة تكاليف العمالة على أساس الاحتياجات من العاملين طبقاً لخطة القوى العاملة ويمكن الحصول على تكاليف العمالة

(المرتبات والبدلات والحوافز ..) من قِسم المرتبات .. وفي حالة عدم توفر فئة يمكن تقديرها على أساس تكاليف فئة مماثلة. والجدول التالي يوضح موازنة تكاليف العمالة.

موازنة تكاليف العمالة

(القيمة بالريال)

البيـان	يناير	فبراير	مارس				إجمالي السنة
مرتبات أساسية	××	××	××				×××
بدل انتقال	××	××	××				×××
أجور إضافية	××	××	××				×××
حوافز (مكافآت)	××	××	××				×××
بدل علاج	××	××	××				×××
تأمين للعاملين	××	××	××				×××
بدلات أخرى	××	××	××				×××
إجمالي تكاليف العمالة	×××	×××	×××				×××

٢. **موازنة المشتريات:**

يتم تقدير كمية المشتريات من كل مادة أولية طِبقاً للمعادلة الآتية:-

كمية المواد المطلوب شراؤها =

كمية الاحتياج + كمية المخزون آخر المدة – كمية المخزون أول المدة

قيمة المشتريات=

كمية المواد المطلوب شراؤها × متوسط سعر شراء الوحدة

إجمالي تكاليف المشتريات=

قيمة المشتريات + مصاريف النقل + عمولة الشراء

الموازنة التخطيطية للمشتريات

البيـان	يناير	*فبراير*	مارس					إجمالي السنة
كمية الاحتياج	××	××	××					×××
+ مخزون آخر الفترة	××	××	××					×××
– مخزون أول الفترة	(××)	(××)	(××)					(×××)
كمية المشتريات	××	××	××					×××
متوسط سعر شراء	××	××	××					××
تكلفة المشتريات بالريال	×××	×××	×××					×××

٣. موازنة المصروفات الإدارية والعمومية:

يـتم إدراج بقيـة النفقـات الأخـرى فـي موازنـة واحـدة تسـمى بموازنـة المصروفات الإدارية والعمومية كما في الجدول التالي:

موازنة المصروفات الإدارية والعمومية

(القيمة بالريال)

البيان	يناير	فبراير	مارس				إجمالي السنة
الإيجار	××	××	××				×××
الكهرباء والمياه	××	××	××				×××
الاتصالات	××	××	××				×××
القرطاسية والأدوات الكتابية	××	××	××				×××
تنقلات وبدلات سفر	××	××	××				×××
صيانة وتصليحات	××	××	××				×××
ضيافة واستقبال	××	××	××				×××
تكاليف إدارية أخرى	××	××	××				×××
إجمالي التكاليف	×××	×××	×××				××××

ثالثاً: موازنة قائمة الدخل

تعتبر قائمة الدخل (حساب الأرباح والخسائر)عن نتيجة نشاط المنظمة خلال الفترة القادمة حيث تقفل فيه جميع حسابات المصروفات والإيرادات وتكون النتيجة صافي ربح (فائض) أو صافي خسارة (عجز) **ويأخذ النموذج التالي:**

موازنة قائمة الدخل

(حـ/ الأرباح والخسائر)

(المبالغ بالألف ريال)

البيـــان	جزئـي	كلـي
الإيـرادات:	×××	
رسوم دورات	×××	
رسوم كتب وملازم	×××	
تبرعات	×××	
إيرادات أوراق مالية	×××	
إيرادات أخرى	×××	
إجمالي الإيرادات		××××
تخصم المصروفات والأعباء:		
مرتبات وأجور	×××	
مصروف إيجار	×××	
مصروف كهرباء ومياه	×××	
مصروف صيانة	×××	
قرطاسية وأدوات كتابية	×××	

مصاريف إدارية أخرى	×××	
جملة المصروفات		(×××)
صافي الربح (فائض النشاط)		×××

رابعاً: موازنة المركز المالي (الميزانية العمومية التقديرية)

تهدف الميزانية إلى تحديد المركز المالي للمنشأة في تاريخ معين وتتمثل في مجموعة الأصول التي تمتلكها المنشأة وما يقابلها من حقوق للغير ، فهي تشمل مصادر الأموال وأوجه استخدام هذه الأموال. والميزانية كشف بالأرصدة للحسابات المفتوحة التي لم تقفل في حساب الأرباح والخسائر (الإيرادات والمصروفات) وتنقسم الميزانية إلى قسمين رئيسين الأصول والخصوم. **وتنقسم الأصول إلى:**

١. **أصول ثابتة:**

تمثل مجموعة الممتلكات التي تقتنيها المنشأة بغرض الاستخدام في النشاط وليس بغرض البيع وتحقيق ربح.

٢. **أصول متداولة:**

وتضم جميع الممتلكات والقيم المالية التي تحصل عليها المنشأة لتحقيق إيراد.

وتنقسم الخصوم إلى:

١. **رأس المـال:** يعبر عن حق الملكيـة ويُضـاف إليـه صـافي الربـح غيـر الموزع والاحتياطيات.

٢. **الخصوم طويلة الأجل:**وتتمثل في الالتزامات التي يستحق سدادها بعد فترة طويلة نسبياً عادة ثلاث سنوات.

٣. **الخصـوم قصـيرة الأجـل** (المتداولـة)**:** وتعبـر عن الائتمـان المقدم من الغير في شكل حسابات الدائنين وغيرها.

والشكل التالي يوضح الميزانية العمومية لإحدى المنشآت.

الميزانيـة العموميـة التقديريـة

الأصـول (الموجودات) الخصـوم (المطلوبات)

المبلـغ		البيـان	المبلـغ		البيـان
كلـي	جزئي		كلـي	جزئي	
		أصول ثابتة			*حقوق الملكية*
	××	الأراضي		××	رأس المال
	××	المباني والإنشاءات		××	(+) صافي الربح
	××	السيارات ووسائل النقل		(××)	(–) صافي الخسارة
	××	الأثاث والتجهيزات المكتبية		(××)	(–) المسحوبات)

	××	مصاريف التأسيس	×××		إجمالي حقوق الملكية
	××	موجودات ثابتة أخرى			
×××					خصوم *ثابتة (طويلة الأجل)*
			×××		قروض طويلة الأجل
		أصول متداولة			
	××	نقدية بالصندوق			خصوم متداولة (قصيرة الأجل)
	××	*نقدية بالبنك*		××	الدائنون (الموردون)
	××	*المدينون (العملاء)*		××	*أوراق الدفع*
	××	أوراق القبض		××	قروض قصيرة الأجل
	××	*أوراق مالية*	×××		إجمالي الخصوم المتداولة
	××	المخزون			
×××		إجمالي الأصول المتداولة			
×××		*إجمالي الأصول*	×××		إجمالي الخصوم

خامساً: الموازنة الاستثمارية (الرأسمالية)

تمثل تخطيط طويل الأجل للمشروعات الاستثمارية والتي تتعلق باستخدام الأموال في الحصول على أصول ثابتة، وذلك بإضافة طاقة جديدة أو الإحلال والاستبدال أو تحسين وتطوير أداء الخدمات. وتعكس هذه الموازنة العديد من القرارات الإدارية الرأسمالية الهامة.

الموازنة الاستثمارية

(القيمة بالريال)

البيان	يناير	فبراير	مارس				إجمالي السنة
أجهزة كمبيوتر			××				×××
طابعة ليزر			××				×××
أجهزة فاكس وتلفونات	××						×××
مكاتب أربعة أدراج مع الكراسي	××						×××
طاولات لقاعات التدريب		××					×××
كراسي للقاعات التدريبية		××					×××
سبورات بيضاء		××					×××
جهاز عرض بروجكتور		××	××				×××
سورة ورقية		××	××				×××
أصول ثابتة أخرى	××	××	××				×××
إجمالي الموازنة الاستثمارية	×××	×××	×××				×××

سادساً: الموازنة النقدية:

الموازنة النقدية هي عبارة عن تقرير يبين المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة، وبالتالي الفائض أو العجز النقدي لفترات قصيرة من الزمن (شهرياً مثلاُ).

وتعد الموازنة النقدية على أساس شهري عادة لمدة ستة أشهر أو سنة، وبالتالي فإن حجر الأساس في إعداد الموازنة النقدية هو وجود تنبؤ بالمبيعات لكل شهر من أشهر الموازنة النقدية، وكذلك تقدير للمشتريات ولكل عنصر من عناصر الإنفاق النقدي الأخرى. كما أنها تتطلب تحديداً لحجم النقدي الأمثل الواجب توفره لدى الشركة لتسيير عملياتها.

أهمية الموازنة النقدية:

١. تعطي معلومات تفصيلية عن نمط تدفق المقبوضات النقدية، وسرعة تحصيل الذمم المدينة، وتأثير سياسات البيع بالآجل على سيولة الشركة.
٢. تعطي معلومات عن حجم وتوقيت المشتريات وتأثير شروط الشراء على سيولة المنشأة.
٣. دراسة تأثير كل عنصر من عناصر الإيرادات والنفقات النقدية على سيولة الشركة.
٤. تمكن من معرفة حجم وتوقيت الاحتياجات النقدية للمنشأة مسبقاً حتى يتم تأمينها قبل حدوثها.
٥. تمكن من معرفة حجم الفوائض وتوقيتها لتأمين توظيفها بما يوفر عائد مناسب.

٦. تساعد على جدولة دفعات تسديد القروض دون أن تشكل هذه الدفعات عبئاً ثقيلاً على سيولة الشركة.

خطوات إعداد الموازنة النقدية:

لإعداد الموازنة النقدية يجب القيام بالخطوات الأربع التالية:

١. **إعداد بيان بالمقبوضات النقدية** (التدفقات النقدية الداخلة) **والتي تتضمن الآتي:**

أ. المتحصلات من المبيعات الآجلة، أو الخدمات الآجلة.

ب. المتحصلات من المبيعات النقدية، أو الخدمات النقدية.

ج. أية تدفقات نقدية أخرى (مثل مقبوضات بيع أصول ثابتة وفوائد الاستثمارات في الأوراق المالية).

٢. **إعداد بيان بالمدفوعات** (التدفقات النقدية الخارجة) **والتي تتضمن الآتي:**

أ. المدفوعات عن المشتريات.

ب. أية تدفقات خارجة أخرى مثل (المصروفات الإدارية والأجور والمصروفات الرأسمالية).

٣. **إعداد بيان بالفائض أو العجز النقدي:**

عن طريق مقارنة المقبوضات النقدية بالمدفوعات النقدية، ويمثل الفرق بينهما (الفائض أو العجز النقدي) في كل شهر من الفترة الزمنية التي تعد عنها الموازنة النقدية، ثم يتم مقارنة الفائض والعجز برصيد النقدية أول المدة فينتج من المقارنة رصيد النقدية آخر الشهر. ثم يتم مقارنة رصيد النقدية آخر الشهر بالحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به بصفة مستمرة، فينتج من

المقارنـة تحديـد صـافي المركـز النقـدي الشـهري للمنشـأة والـذي يجـب دراسته والتعليق عليه.

نموذج الموازنـة النقديـة

البيــان	جزئــي	كلــي
رصيد النقدية أول الفترة		×××
(+) المقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة)		
متحصلات وإيرادات نقدية	×××	
متحصلات من العملاء	×××	
مبيعات أصول ثابتة نقداً	×××	
الفوائـد الدائنة	×××	
القـروض	×××	
أخــرى	×××	
إجمالي المقبوضات النقدية		×××
إجمالي النقدية المتاحة		×××
(-) المدفوعات النقدية (التدفقات النقدية الخارجة)		

مشتريات نقدية	×××	
مشتريات أصول ثابتة نقداً	×××	
تسديد أقساط القروض وفوائدها	×××	
مصروفات إدارية	×××	
إجمالي المدفوعات النقدية		(×××)
رصيد النقدية المتراكم		×××
رصيد النقدية المستهدف (آخر الفترة)		(×××)
الفائض / العجز النقدي		××

مصطلحات

Glossary

مفهوم الموازنة التخطيطية	Concept of the Budget
موازنات طويلة الأجل	Long term budgets
موازنات قصيرة الأجل	Short term budgets
الموازنات الجارية	Operation budgets
الموازنات الاستثمارية (الرأسمالية)	Capital budgets
الموازنة الثابتة	Fixed budget

المرونة المرنة	Flexible budget
وظائف الموازنات التخطيطية	Functions of Budgeting
وظيفة التخطيط	Planning Function
وظيفة التنسيق	Co-ordination Function
وظيفة الاتصال	Communication Function
وظيفة الرقابة	Control Function
وظيفة التحفيز	Motivation Function
وظيفة تقييم الأداء	Evaluation Performance Function
مزايا الموازنة التخطيطية	Advantages of Budgeting
معوقات الموازنة التخطيطية	Obstacles of Budgeting
إعداد الموازنة التخطيطية	Preparation of Budgeting
طرق إعداد الموازنة	Methods of Preparing the Budget
تكوين لجنة الموازنة	Budget Committee
الموازنة الشاملة	Master Budget
الموازنة التشغيلية	Operating Budget
موازنة الإيرادات	Revenue Budget
موازنة المبيعات	Sales Budget
موازنة الإنتاج	Production budget
موازنة المواد المباشرة	Direct material budget

موازنة اليد العاملة المباشرة	Direct labor budget
موازنة المصروفات العامة	Overhead budget
موازنة تكاليف البضائع المباعة	Costs of goods sold budget
موازنة التشغيل والصيانة	Operation & Maintenance Budget
موازنة المصروفات الإدارية	Management budget
الموازنة الاستثمارية (الرأسمالية)	Investment (Capital) Budget
الموازنة النقدية	Cash Budget
موازنة العمالة	Personnel Budget
موازنة تكاليف المواد الخام	Cost of Materials Budget
موازنة المشتريات	Purchase Budget
موازنة الصيانة	Maintenance Budget
موازنة قائمة الدخل	Income Statement Budget
موازنة المركز المالي	Balance Sheet Budget

المراجـــع

- العمرات،احمد صالح ،المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوك ،دار البشير الأردن/١٩٩٠.
- السقا،السيد احمد ،المراجعة الداخلية: الجوانب المالية والتشغيلية،إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة/ السعودية ١٩٩٧.
- أرنز، ألفين و لوبك جميس،المراجعة مدخل متكامل ، ترجمة الديسطي،محمد عبد القادر و حجاج احمد حامد ،دار المريخ / العربية السعودية ٢٠٠٢.
- لطفي،أمين السيد أحمد ،مراجعة وتدقيق نظم المعلومات،الدار الجامعيه/ مصر ٢٠٠٥.
- لطفي ،أمين السيد احمد ،المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال.الدار الجامعية/مصر٢٠٠٥.
- بوتين، محمد،المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق،ديوان المطبوعات الجامعية/ الجزائر ٢٠٠٥.
- القاضي، حسين ودحدوح، حسين،أساسيات التدقيق، مؤسسة الوراق / الأردن ١٩٩٩.
- خريسات، حمدان فرحان ،تقويم فعالية التدقيق الداخلي في الشركات،دار آفاق /الأردن.١٩٩٨.
- عبدالله، خالد أمين ،علم تدقيق الحسابات، ،دار وائل للنشر /الأردن، الطبعة الثانية ٢٠٠٥.

- الوردات، خلف عبدالله، التدقيق الداخلي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع/ الأردن ٢٠٠٦.
- عبد الله ،خالد أمين،التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل ،الأردن /١٩٩٨ .
- يوسف، خيري محمد ،دراسات في مستجدات المراجعة،دار الفكر العربي / مصر ١٩٨٣ .
- الخطيب،خالد و الرفاعي ، خليل،الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات،دار المستقبل للنشر والتوزيع / الأردن ١٩٩٨.
- الصحن، عبد الفتاح و كامل سمير ،الرقابة والمراجعة الداخلية،الدار الجامعية الجديدة للنشر/ مصر ٢٠٠١.
- الصحن،عبد الفتاح و الصبان، محمد سمير و حسن ،شريفة علي،أسس المراجعة – الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات،الدار الجامعية / مصر ٢٠٠٤.
- الصحن،عبد الفتاح و الصبان،محمد و الفيومي،محمد ،المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي،الدار الجامعية للنشر/مصر ٢٠٠٤.
- الشحادة،عبد الرزاق ،محاسبة المنشآت المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع / الأردن ١٩٩٨.
- جعفر ،عبدالله نعمة،محاسبة المنشآت المالية (البنوك وشركات التأمين) ، ،دار حنين– الأردن،مكتبة الفلاح–الكويت/١٩٩٦.

- كراحة ،عبد الحليم ،محاسبة البنوك،دار صفاء للنشر والتوزيع /الأردن ٢٠٠٠.
- 23: المطارنة ،غسان فلاح،تدقيق الحسابات المعاصر ،دار المسيرة للنشر والتوزيع/الأردن ٢٠٠٦.
- السوافيري، فتحي رزق و محمد ،احمد عبد المالك،دراسات في الرقابة والمراجعة الداخلية،الدار الجامعية /مصر ٢٠٠٢.
- شقير، فائق و الأخرس، عاطف و صالح، عبد الرحمن ،محاسبة البنوك،دارا لمسيرة للنشر/الأردن ٢٠٠٠.
- الدهراوي ،كمال الدين مصطفى و السرايا،محمد السيد ،المحاسبة والمراجعة،الدار الجامعية /مصر ٢٠٠١.
- خليفة، كمال و البديوي،منصور و حسن ،شريفة علي،دراسات في نظرية المراجعة وتطبيقاتها،المكتب الجامعي الحديث/ مصر ٢٠٠٦.
- الصبان، محمد سمير و سليمان، محمد مصطفى،الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات،الدار الجامعية/ مصر ٢٠٠٤/٢٠٠٥.
- الفيومي،محمد و الدميري،علاء الدين و شتيوي ،أيمن احمد،دراسات متقدمة في المراجعة،المكتب الجامعي الحديث / مصر.٢٠٠٦.
- الصبان،و هلال محمد عيد،الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات،الدار الجامعية /مصر ١٩٩٨.
- حامد، منصور والطحان، محمد و الحمى، محمد، المراجعة الداخلية،جامعة القاهرة/مصر ١٩٩٤.

- التميمي، هادي ، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العملية ،دار وائل للنشر/ الأردن ٢٠٠٤.
- التميمـي، هـادي ،معـايير التـدقيق الدوليـة،مركزكحلوت للكتـب/ الأردن ١٩٩٨...
- أبـو شـقرة ،وائل،دليـل الرقابـة علـى المصـارف،اتحاد المصـارف العربيـة/ لبنان١٩٧٨.
- توماس،وليام و هنكيامرسون، تعريب ومراجعه حجاج،احمد حامد وسعيد كمال الدين،دار المريخ /السعودية ١٩٨٩.
- المملكـة الأردنيـة الهاشـمية، مهنـة تـدقيق الحسـابات بـين الأمـس واليـوم، ديوان المحاسبة /الأردن ٢٠٠١.
- المملكـة الأردنيـة الهاشـمية. قـانون رقـم ٧٣ لسـنة ٢٠٠٣. قـانون مهنـة تدقيق الحسابات.
- الجمهوريــة الجزائريــة الشــعبية الديمقراطيــة. الجريــدة الرســمية، المــادة ٣٦..العدد ٢٤، لسنة ١٩٩٦.
- تـريش، نجـود ،الخطـوات والإجـراءات العامـة لانجـاز مهمـة المراجعـة ،رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة،كلية العلـوم الاقتصـادية،جامعة فرحـات عباس/سطيف . الجزائر ٢٠٠٢/٢٠٠٣.
- المملكة الأردنية الهاشمية ،قانون البنوك رقم ٢٨ لسنة٢٠٠٠.
- جمعيـة المحاسبين القانونيين الأردنيين.مجلـة المدقق.العدد ٦٩/٧٠،٢،١ / الأردن٢٠٠٧

- جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.مجلة المدقق.العدد:٦٧/٦٨، ٩، /الأردن ٢٠٠٦.
- جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.مجلة المدقق.العدد ٤٨، ٩، / الأردن ٢٠٠١.
- جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين. مجلة المدقق.العدد٢٤٩،
- ١٩٩٤، عدد ٢٩/ الأردن ١٩٩٦.
- المملكة الأردنية الهاشمية ،هيئة الأوراق المالية،تعليمات (٣) الأردن ١٩٩٨.
- الرمحي ، زاهر، تطوير إسلوب التدقيق المبني على المخاطر،أطروحة دكتوراه،جامعة عمان العربية /الأردن ٢٠٠٤.
- شحروري، محمود ،مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي في البنوك الأردنية،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة آل البيت /الأردن ١٩٩٩.
- بلخيضر، سميرة ،المراجعة في قطاع البنوك،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر/ الجزائر ٢٠٠١/٢٠٠٢.
- المملكة الأردنية الهاشمية، قانون البنك المركزي الأردني رقم٢٣ لسنة ١٩٧١ وتعديلاته.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون ١٣٦/٩٦، العمل المهني، تاريخ ١٩٩٦/٤/١٥.
- الفرجات ،احمد خليل ،تقيّم فعالية التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية/الأردن ٢٠٠٣.

- المملكة الأردنية الهاشمية.قانون الشركات رقم ١٧ لسنـة:٢٠٠٣ .
- جمعيــة المحاســبين القــانونيين الســعودية.معايير المراجعــة الداخليــة/ السعودية ٢٠٠٤.